

ЕКОНОМИКА НА ПРЕТПРИЈАТИЕ

2011

ДОЦ. Д-Р МАТЛИЕВСКА МАРГАРИТА
М-Р ПАЧЕШКОСКИ ВЛАТКО

СОДРЖИНА

Економиката на претпријатието како научна дисциплина

- поим, дефиниции, предмет, задача и цел
- Поделба
- методи на истражување
- поврзаност со други научни дисциплини
- развој на економиката на претпријатието како научна дисциплина

Претпријатието - основен субјект на пазарното работење

- општ поим и дефинирање на претпријатие
- претпријатието и теоријата на фирмата
- претпријатието како систем
- причини за постоење на претпријатијата

Видови претпријатија

- според улогата во општествената репродукција (производни, трговски и услужни)
- според организациониот облик (облици на претпријатија во светот, облици на претпријатија кај нас - ортачко, командитно, акционерско, ДОО, јавни претпријатија)
- според големината (мало, средно, големо)

Ефективност и ефикасност

Опкружување на претпријатието

- видови опкружување
- опкружувањето како извор на неизвесност
- управување со опкружувањето

Економски аспекти на основање и работење на претпријатието

- основање, локација и големина на претпријатие
- работење на претпријатието (влезни и излезни елементи во процесот на репродукција, економика на работниот процес)

Управување со средствата на претпријатието

- видови средства (основни, обртни)
- извори на средства.

Економика на труд (поделба и видови труд, проучување на трудот, плаќање на трудот, научни методи за плаќање на труд, нормирање на работата)

Управување со трошоците во претпријатието, калкулации и цени (поим и поделба на трошоци, гранични трошоци, улогата на трошоците во водењето на деловната политика на претпријатието, составување на

калкулациите, методи за формирање на цените, цената како инструмент во деловната политика)

Управување со квалитетот на економијата на претпријатието (основни економски принципи)

Поим за квалитет, продуктивност, економичност, рентабилност

Управување со резултатите на претпријатието (приходи, расходи)

- Појавни облици на резултатите на претпријатието
- Формирање на вкупниот приход
- Расходи на претпријатието
- Распределба на нето-добивка

Економски аспекти на процесите и функциите во претпријатието

- Поим за економика на функциите
- Економика на управување
- Економика на раководење
- Економика на финансиско-сметководствена функција
- Економика на набавна функција
- Економика на производствена функција
- Економика на продажна функција

Инвестиции

- поим
- критериуми за донесување на инвестициони одлуки

ЕКОНОМИКАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО КАКО НАУЧНА ДИСЦИПЛИНА

Економијата е општествена наука која се занимава со објаснување и предвидување на економското однесување на поединци или на економски субјекти кои донесуваат одлуки. Одлуките се детерминирани од бројни фактори кои го одредуваат изборот кој може да се направи.

Бидејќи средствата се ограничено достапни, бидејќи имаат алтернативни употреби, и бидејќи постојат мноштво на крајни исходи се доаѓа до проблемот на избор!

Недостатокот односно дефицитарноста на ресурсите значи дека тие се недоволни за да ги задоволат сите потреби и желби. Доколку нема недостиг на ресурси, доколку нема различни можни начини на нивно користење, доколку нема бројни крајни резултати, тогаш нема економски проблем, и тогаш нема потреба да се прави избор!

Затоа, економијата уште се нарекува и наука за правење на избор, и затоа, предмет на проучување на економската наука е изучување на изборот кој се прави, и кој секогаш е под влијание на едвaм доволните ресурси.

Значи, економската наука е наука која ги проучува начините на кои човекот ги алоцира оскудните ресурси за да произведе различни стоки.

Воедно, таа ги пручува и начините на кои овие стоки се распределуваат за потрошувачка помеѓу луѓето во општеството. Суштината на економската наука лежи во фактот што, бидејќи ретки, ресурсите не можат да ги задоволат сите човекови потреби. Како да се распределат ограничените ресурси на најделотворен, најправеден (непристрасен) начин, е од основна важност за економистите. Ова гледиште произлегува од дефиницијата на Lionel Robbins, 1932, кој модерната економска наука ја дефинира како наука која го проучува однесувањето на човекот поврзано со оскудните ресурси и различните можни начини на нивна употреба.

Оттука произлегува дека главна задача на секој економист е да пронајде најдобар начин на кој ќе ги употреби расположливите ресурси.

Економската наука ги проучува одлуките кои општеството ги донесува во врска со производството и начинот на распределба на стоките и услугите помеѓу своите членови, а заради задоволување на нивните потреби и желби. Почнувајќи од домаќинството - како најнизок економски систем, па се до светското стопанство - како највисок економски систем, економијата ги истражува и ги открива закономерностите со единствена цел: постигнување на резултати со кои ќе ги подобрува условите за живеење.

Економската наука се дели на макроекономика и микроэкономика.

Макроекономијата се занимава со пошироки прашања поврзани за функционирање на стопанството како целина, како што се: економскиот раст, инфлацијата, невработеноста и слични агрегатни варијабли.

Микроэкономијата го изучува економското однесување на поединечните економски субјекти, пред се препријатијата и индивидуалните потрошувачи, како и однесувањето на купувачите и

претпријатијата на одреден пазар, движењето на побарувачката, понудата и цените во различни услови на определен пазар, улогата на малите и големите претпријатија, и сл. Особено, микроекономистите се занимаваат со производството, со комбинирањето на производните ресурси и со утврдување на цените на одредени видови стоки и услуги.

Економиката на претпријатието е микроекономска наука која ги проучува општите проблеми поврзани со работењето на сите претпријатија, за да дефинира принципи, управувачки правила, техники и мерки кои се значајни за ефикасно остварување на целите на претпријатијата.

1. ПОИМНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ

Економиката на претпријатието е една од клучните микроекономски науки. Таа го проучува стопанисувањето на ниво на претпријатие како основна единица на националното стопанство. Економиката на претпријатието ги проучува основните прашања за успешно производство на ниво на стопански субјекти. Затоа, таа ги истражува факторите кои влијаат врз успешноста на работењето, утврдува закономерности кои се појавуваат во економскиот систем на претпријатието, и дефинира правила со чија примена може да се подобри работењето. Така, се откриваат се' подобри начини за остварување на целите на претпријатието, односно подобрување на производството и продажбата на производите и услугите.

“Економиката на претпријатието е дисциплина на економската наука која го проучува работењето на претпријатието со цел дефинирање на принципи, управувачки правила, мерки и слично, со чија примена во праксата треба да се овозможи поефикасно остварување на целите на претпријатието. Применувајќи ги резултатите од сопствените теориски воопштувања, резултатите од истражувањето во другите економски дисциплини, како и методологијата на економската наука за проучување на деловните проблеми на претпријатието, економиката на претпријатието подразбира поефикасно остварување на неговите цели.”¹

Низ литературата се сретнуваа различни мислења во врска со термините економија и економика. Според некои, тоа се различни поими, а според други, “меѓу овие два термини фактички и не постои суштинска разлика”².

Терминот економика е сложенка составена од два збора: *oikos* – (управување со) стопанство, домаќинство и *nomos* - правило, принцип, закон. Старите Грци со зборот економија го означуваа практичното знаење за водење на домаќинството. Од ова следи дека зборот економика во послободен превод би значел правила или принципи за управување со стопанството, односно домаќинството. Народен термин е домаќинско работење, домаќинлок.

Во САД и во земјите од англиско говорно подрачје се користат термините: *business economics*, *microeconomics*, *enterprise economics*.

¹ Paunovic Blagoje (2009): “Ekonomika preduzeca: Preduzece, okruzenje i ulaganja”, четврто издание, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

² Таки Фити (2006): “Основи на економијата”, Скопје, стр. 6.

Во нашата земја, до средината на седумдесеттите години, за оваа наука се користеше терминот економика на претпријатие. Во 1976 година се донесе Законот за здружен труд, врз основа на Уставот од 1974 година. Со овој закон се извршија значителни промени во организацијата на стопанството кое функционираше на основа на системот на здружен труд. Затоа, за оваа наука после 1976 година се користеа термините: економика на здружен труд, економика на работни организации, економика на основните организации на здружен труд, и други имиња како последица на законското решение.

Но, функционирањето на стопанството врз основа на системот на здружен труд беше проследено со мноштво пречки и проблеми што резултираа со економска криза во осумдесетите години на минатиот век. За надминување на таквата состојба, се презедоа бројни активности и во општествениот и во економскиот живот. Меѓу нив значајно место зазема стопанската реформа која доведе и до нова организираност на стопанството која правно беше регулирана со Законот за претпријатија (1988).

Со Законот за претпријатија, претпријатието повторно стана основен субјект во стопанството, негов основен организационен облик, и науката која ги проучува стопанските организации повторно се проучуваше под името економика на претпријатие.

Во оваа смисла, терминот претпријатие се користи како заеднички, синтетички поим кој ги опфаќа различните видови на стопански организации, без оглед на нивната големина, карактерот на сопственоста, предметот на работење и сл.

Иако е донесен Законот за трговски друштва (2004), науката и наставната дисциплина се изучуваат под името економика на претпријатија. Таа, како наставен предмет, ги објаснува постоечките знаења во оваа област, и ги пренесува на луѓето кои се подготвуваат да бидат економисти. Нејзина задача, како наставен предмет, е да ги оспособи идните економски стручњаци да го сфатат, да го разберат начинот на кој функционира економскиот систем на претпријатието и адекватно да го применат стекнатото знаење.

Дефиниции

Во литературата, оваа научна материја е различно дефинирана; различно се дефинирани и предметот и задачите на нејзиното проучување. Различноста на дефинициите произлегува од методите кои се користеле при истражувањата и проучувањата, од аспектот кој бил земен предвид, од она што се сакало да се нагласи, и др. Затоа постојат бројни дефиниции кои се среќаваат во релевантната светска и наша литература.

Според едни автори, економиката на претпријатието ги изучува дејностите на луѓето и вкупните односи на производство во еден стопански субјект, а според други оваа научна дисциплина го проучува целокупното внатрешно и надворешно работење на претпријатието.

Кај нас, **прифатена е дефиницијата согласно која економиката на претпријатието ги истражува економските проблеми и факторите на успех заради откривање на закономерности и формулирање на**

принципи со чија примена резултатите од работењето ќе се приближат до објективно можните.

Како и да е дефинирана оваа наука, имајќи предвид дека нејзин предмет на проучување во најширока смисла е функционирањето на претпријатијата, нужно треба да се наведе она што е клучно за неговото функционирање. Тоа секако се вложувањата (инпутите) кои се внесуваат во процесот на репродукција, резултатите (аутпутите) кои се добиваат од направените вложувања, и самиот процес на репродукција.

Процесот на репродукција е едновременно и економска, и организациона категорија. Така, кога се говори за економика на претпријатијата се подразбира науката која ги проучува вложувањата и резултатите од репродукцијата, нивниот меѓусебен однос, како и факторите кои влијаат врз него. Кога се зборува за организација на претпријатието, се подразбира науката која ги проучува најдобрите начини на поврзување на средствата на трудот, предметите на труд и самиот труд, заради остварување на поголема економија.

Имено, како економски процес, процесот на репродукција овозможува трансформација (видоизменување, преобликување) на елементите на производството во нов производ, а како организациски процес обезбедува преземање на најцелисходни методи за постигнување на најдобри резултати. Вака согледано, економскиот и организациониот аспект на процесот на репродукција се комплементарни: кога се говори за економика на претпријатието – се мисли и на начинот на негова организираност, а од друга страна не може ни да се помисли на организација на претпријатието која не придонесува за подобра економија на неговото функционирање.

Како наука, економиката на претпријатието ги проучува постоечките методи, но изнаоѓа и нови за подобрување на односот помеѓу вложувањата и резултатите.

Предмет на проучување

Предмет на проучување на економиката на претпријатието е конкретната стопанска активност на претпријатието заради изнаоѓање на закономерностите во неговото функционирање и развој. Односно, **“предмет на проучување е целината на процесот на работење на претпријатието, односно на процесот на создавање на вредност.** Бидејќи тој процес има три основни фази: 1. вложувања (инпути), 2. претварање на вложувањата во резултати, и 3. резултати (аутпути), економиката на претпријатието ги проучува специфичните проблеми на секоја од овие фази.

Така на пример, предмет на проучување на економиката на претпријатието се различните облици на вложувања, како што се: човечките ресурси, материјалите, парите и капиталот, информациите и знаењето, и сл.

Во фазата на трансформација на вложувањата во резултати, економиката на претпријатието го проучува начинот на кој претпријатието ги користи човечките ресурси и технологијата за трансформирање на инпутите во аутпути. Така на пример, во оваа фаза економиката на претпријатието го проучува влијанието на знаењето и

вештините на вработените за создавање на вредност, влијанието на применетите технолошки решенија врз карактеристиките на трошоци на претпријатието, итн.

Од различните облици на резултатите од работењето на претпријатието, економиката на претпријатието особено внимание посветува на профитот, со оглед на тоа што профитот претставува основен мотив за работење и основен извор за финансирање на инвестициите.

Бидејќи претпријатието е отворен систем кој одржува бројни врски со своето опкружување, економиката а претпријатието **ги проучува карактеристиките на неговото пошироко и потесно опкружување, интеракцијата на претпријатието со опкружувањето, како и начините на кои претпријатието се прилагодува на дејството на опкружувањето или влијае врз опкружувањето.**

Имајќи предвид дека претпријатијата се формираат (основаат) заради остварување на одредени цели, и бидејќи постојат различни сфаќања на целите на претпријатието, не треба да изненадува што **целите на претпријатието** се едно од важните подрачја на проучување на економиката на претпријатието.

Следно важно подрачје на проучување на економиката на претпријатието се **ефикасноста и ефективноста** на претпријатието. Ефикасноста и ефективноста се суштински прашања на економската наука, кои произлегуваат од фундаменталните карактеристики на економските ресурси: ограниченоста на ресурсите и можноста за нивна алтернативна употреба. Имено, ако ресурсите не се ограничени, тогаш нема да постои потреба да се користат на најефективен и најефикасен начин, а ако ресурсите немаат алтернативна употреба тогаш нема да биде можно со одлуките кои го одредуваат алоцирањето на ресурсите да се зголеми ефикасноста и ефективноста на нивното користење.”³

Задача

Основна задача на економиката на претпријатието е проучување на односот помеѓу резултатите и вложувањата заради остварување на максимални резултати со минимално ангажирање и трошење на факторите на производство. Вложувањата, исто како и резултатите се последица на дејството на најразлични фактори, па економиката настојува да ги открие причините и факторите кои влијаат врз функционирањето на претпријатието, како и интензитетот на нивното поединечно влијание.

Сублимирано, **задача** на економиката на претпријатието е систематски да ги шири знаењата за сите аспекти на работење на претпријатието: да даде основни познавања за успешно извршување на стопанските дејности, да ги објасни економските појави, да ги открие економските закономерности кои делуваат врз работењето на претпријатието, да овозможи целисходно донесување на одлуки.

³ Paunovic Blagoje (2009): “Ekonomika preduzeca: Preduzece, okruzenje i ulaganja”, cetrvto izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Цели на изучување

“Поаѓајќи од основната задача на економиката на претпријатието - систематски да ги шири знаењата за сите аспекти на неговото работење, оваа научна дисциплина има **две цели**.

Прво, овозможува потполно разбирање и објаснување на суштината на претпријатието, законитостите на неговото функционирање, односот со опкружувањето и сл. Разбирањето и објаснувањето на работењето на претпријатието е теоретска цел на изучување на овој предмет.

Второ, изучувањето на економика на претпријатието како применета дисциплина на економската наука има и практична цел, бидејќи со нејзино проучување се стекнуваат знаења и вештини кои се неопходни за успешно управување со претпријатието. Економиката на претпријатието обезбедува систематски пристап при решавањето на деловните проблеми на претпријатието и укажува на неопходните активности со чија помош се остваруваат неговите цели.”⁴

“Иако целта на економика на претпријатие е да ги дефинира принципите и управувачките правила со чија примена претпријатието ќе работи за најефикасно да ги оствари своите цели, таа треба да објасне и зошто претпријатието ги носи одлуките на одреден начин, да покаже по што се разликуваат добрите од лошите одлуки во одредени услови и дадени ограничувања, и сл.

Економиката на претпријатието не смее да се потпре само на појавите кои можат да се воочат во праксата, без настојување овие појави подетално да се проучат, да се изведат соодветни заклучоци и да се дефинираат препораки, принципи, и сл. Постојат повеќе причини зошто не е добро некое претпријатие некритички да го имитира работењето на успешните претпријатија. Пред се', успехот може да биде последица на бројни фактори, кои можат да му се непознати дури и на успешното претпријатие. Потоа, пазарните услови на работењето на успешното претпријатие и на претпријатието кое ја имитира неговата пракса можат да бидат многу различни. Конечно, во настојувањето да се објасни успехот на претпријатието само врз основа на воочливата пракса на неговото делување може да се направат грешки при донесувањето на заклучоците.

Значи, економиката на претпријатието не може да се потпре само на теоретските и општите знаења, ниту пак може да се потпре само на праксата на делувањето, туку треба да ја интегрира деловната пракса во принципите за донесување на деловните одлуки.”⁵

⁴ Paunovic Blagoje (2009): “Ekonomika preduzeca: Preduzece, okruzenje i ulaganja”, четврто издание, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

⁵ Paunovic Blagoje (2009): “Ekonomika preduzeca: Preduzece, okruzenje i ulaganja”, четврто издание, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

2. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За да ги истражи појавите во рамки на проблематиката која ја третира, секоја научна дисциплина користи определени и соодветни методи на истражување. Метод е постапка на истражување со која се утврдуваат објективните факти. Научниот метод е основа за научно истражување и стекнување на нови знаење базирано врз физички докази⁶. Научниот метод го сочинуваат принципите и постапките за систематско трагање по знаење. Научниот метод вклучува препознавање и формулирање на проблемот, прибирање на податоци преку набљудување и експериментирање, и формулирање и тестирање на претпоставките⁷.

Научниот метод е постапка на формулирање теории, собирање податоци, како и проверка и ревидирање на теориите⁸.

Со користењето на научни методи, побрзо и подобро се следат појавите кои се предмет на интерес и истражување на дадената наука.

Конкретно, во економијата на претпријатијата се користат повеќе научни методи за да се следат процесите и појавите кои се јавуваат во текот на работењето на претпријатието. Така, може да се дојде до корисни и релевантни сознанија и заклучоци за функционирање на стопанските субјекти.

Економијата на претпријатието користи повеќе научни и истражувачки методи на осознавање, кои може да се поделат во две групи: 1. рационалистички и 2. технички.

Рационалистичките методи се општи мисловни постапки на стекнување на знаење кои се темелат врз разумот и логиката. Заради тоа, се нарекуваат и логични методи или методи на истражување. Истражувачот расудува за одредена појава претежно со логичко заклучување. Најпознати рационалистички методи се анализа, синтеза, индукција, дедукција, компарација и аналогича.

Методот на анализа е научна постапка на расчленување на целината на составните помали делови заради подобро запознавање на содржината на предметот или појавата. Тоа е расчленување на посложените појави на поедноставни елементи односно расчленување на системот на под-системите од кои е составен. Со анализата се проучуваат и нивните меѓусебни односи. Со разделувањето и издвојувањето на одредени релевантни делови, со согледување на нивните взаемни односи, комплексната појава подобро се согледува и се разбира.

Во економијата се служиме со позитивна и со нормативна анализа. Позитивната анализа повеќе се занимава со факти и предвидувања, а помалку со вредносни проценки. За предвидување на однесувањето на некое претпријатие во услови кои се менуваат, потребно е да се познаваат клучните елементи и правилата на неговото функционирање. Предвидувањата го опфаќаат влијанието на промената врз производството, или врз продажбата, или цените и добивката на

⁶ www.wordiq.com.

⁷ www.merriam-webster.com/dictionary.

⁸ Ruffin R. J., Gregory P. R. (1988): "Principles of Economics", Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois. стр. 8.

претпријатието, како и проценка на позитивните и негативните резултати. Во позитивната анализа се поставуваат прашања од типот: "Ако ... – тогаш ...". На пример, ако претпријатието почне да користи реклама, тогаш ќе се зголеми продажбата и добивката. Предвидувањето ќе се потврди или отфрли на темел на набљудување на стварните резултати. При вреднување, односно при вредносно оценување на однесувањето на некое претпријатие, не можеме да ја користиме позитивната анализа.

Нормативната анализа ги поврзува економските модели на позитивната анализа со вредносни проценки како би препорачала подобрување на работењето. За вреднување на одлуките и успешноста на работењето, мора да се утврдат критериуми и правила со чија помош ќе се следат вистинските резултати. Според тоа, со нормативна анализа се вреднуваат алтернативните резултати според утврдени правила од гледиште на нивната прифатливост за претпријатието. На пример, барањето на финансиската служба да се престане со продажба на стока на кредит, ќе влијае врз големината на продажбата, а не само на рокот за наплата на побарувањата од купувачите. Нормативната анализа се темели на мерење на користите и трошоците кои условуваат определена промена.

Анализата се користи, на пример при проучување на трошоците - според вид, носители, место на генерирање, итн. Исто така, со анализата се стекнуваат сознанија за причините на некој проблем. На пример, доколку се констатира дека производството е намалено, се анализираат факторите кои се релевантни за тоа: бројот на вработени, стручноста, работно време / работа во смени, примањата,....

Методот на синтеза е обратна постапка од анализата и се состои во соединување, спојување на одвоените делови или поединости во единствена целина, заради воочување на заедничките и значајните карактеристики на набљудуваниот предмет или појава. Често пати, служи како дополнување на анализата. Врз основа на сознанијата до кои се дошло по пат на анализа, се проучува целината настаната со спојување на раздвоените делови. Преку проучувањето на деловите се доаѓа до сознанија за целината на појавата. На пример, ги синтетизираме различните финансиски резултати на поединечните организациски делови, и така доаѓаме до сознанија дали вкупниот финансиски резултат е позитивен или негативен.

Индукцијата е метод на истражување во кој се поаѓа од поединечни случаи и факти заради утврдување на нивната меѓусебна поврзаност и донесување на општи заклучоци. Економиката на претпријатието ја проучува економска стварност во стопанските субјекти, па истражува зошто некои претпријатија се успешни, а некои не. На темел на собраните податоци за поединечните случаи, со методот на индукција може да се дојде до општи заклучоци. Значи, индукцијата е постапка на извлекување општи принципи од поединечни факти, односно логичко заклучување од поединечно кон општо. На пример, голем број работници даваат отказ од работа. Ги испитуваме причините за тоа кај секој работник. Врз таа основа, формираме заклучоци за најважните причини поради кои работниците го напуштаат претпријатието (ниски примања, тешки услови за работа, лоши раководители, . . .).

Дедукцијата е обратна постапка во однос на индукцијата; тоа е процес на размислување кој поаѓа од општо прифатени знаења (ставови) и води или кон други општи принципи или кон поединечни случаи.

Пример: малите претпријатија изготвуваат завршна сметка и ја доставуваат до УЈП. Големите претпријатија изготвуваат завршна сметка и ја доставуваат во УЈП. Заклучок: Малите фирми не се протежирани. Или, општо е прифатено дека продуктивноста е најниска во трета смена. Се очекува дека и новиот работник ќе работи со ниска продуктивност во трета смена.

Во економијата, со дедуктивната постапка се развиени бројни економски модели⁹ кои содржат претпоставки за економското однесување. Моделите укажуваат на можните последици од промените, кои доколку можат да се пренесат на поединечни случаи и доколку се докажат во стварноста, поставените заклучоци стануваат економски закони или економски начела.

Компарацијата е истражувачка постапка на споредба на појавите во простор и време. Споредбата во простор овозможува утврдување на сличностите или разликите на појавата, а споредбата во време нуди информации за движењето на појавата. Значи, со временското споредување се доаѓа до сознанија за динамиката на појавата, за нејзиното настанување и развој. Просторното споредување дава информации за одвивање на појавата на различни места. Така се утврдуваат сличностите или разликите на поединечни претпријатија со цел поголема конкурентност и подобра позиционираност на пазарот.

Аналогијата е мисловна постапка со која од сличноста на два или повеќе факти се извлекува заклучок дека тие факти се совпаѓаат и во некои други особини кои не ги забележуваме директно (непосредно). Односно, ако некои две појави се слични по некои особини, може да се заклучи дека се слични и по други особини. На пример, метанот е гас, без мирис и без боја, составен од водородни и јаглеродни атоми. Метанот гори. И етанот е гас без боја и мирис, и е составен од јаглеродни и водородни атоми. Бидејќи својствата му се исти, аналогно заклучуваме дека и етанот гори. Но, кај аналогијата нема сигурност дека заклучокот е вистинит. На пример, Марс и Земјата се планети. И двете припаѓаат на соларниот систем. На Земјата има живот. Аналогно, и на Марс има живот. Сепак, веројатноста дека заклучокот е вистинит е поголема доколку се споредуваат значајни својства или особини.

Техничките методи овозможуваат, пред се, собирање на податоци за некоја појава, за да се стигне до потребните заклучоци со примена на соодветни математичко-статистички методи. За определена појава, се изведуваат заклучоци претежно врз база на собраните податоци од објективната стварност (емпириски). Затоа се нарекуваат и емпириски методи. Најважни технички методи кои се користат во економијата на претпријатието се: набљудување, испитување и експериментирање¹⁰.

Метод на набљудување е системско следење на одредена појава која е важна за деловниот успех на претпријатието. Појавата се набљудува заради откривање и опишување на сите фактори кои се

⁹ Економските модели обично се математички прикази на сложената стварност.

¹⁰ Meler M. (1999): "Marketing", Ekonomski fakultet, Osijek. стр. 129.

значајни за неа. Со овој метод се врши следење заради осознавање на закономерностите, или причинско-последичната поврзаност на нештата. Пример: се следи однесувањето на вработените заради зголемување на продуктивноста. Или, се следи пазарот по сезони со цел правилно планирање и проектирање на производството. Или се набљудува времето кое е потребно за извршување на одредена работа.

Испитувањето е научен метод со кој се поставуваат прашања во писмен или усен вид заради утврдување и регистрирање на мислењето на испитаниците по определено прашање кое е предмет на истражување. Претежно, се прибираат квалитативни информации. Највеќе се користи прашалник, интервју или анкета.

Експеримент е постапка со која намерно се предизвикува определена појава за да може да се следи, мери и толкува. По пат на експеримент обично се утврдува меѓусебната поврзаност на одредени појави. Често се користи и заради проверка на исправноста на претпоставките (хипотезите) за веројатните односи меѓу тие појави.

Со примена на научните методи во економијата на претпријатието, се овозможува подобро воочување на низа фактори / чинители кои влијаат на одредени економски појави. Воедно, се овозможува и попрецизно предвидување на последиците на поединечни одлуки. Но, иако се служи со егзактни квантитативни методи, економијата не е егзактна наука. Влијанието на бројни фактори од субјективен или објективен карактер, ја оневозможуваат сигурноста во проценката за движењата на економските појави. Примената на егзактните методи само ја зголемува веројатноста на предвидувањата во економијата, и затоа економските закони се валидни само во просек. Економијата не може да се сведе на математика.

3. ЗАМКИ ВО ЕКОНОМСКОТО ДОНЕСУВАЊЕ НА ЗАКЛУЧОЦИ

Некои од замките со кои се соочува економијата на претпријатието можат да се означат како:

- Неспособност “останатите работи да се одржат исти”
- Post hoc грешка
- Целината не е секогаш еднаква на збирот на своите делови.

Суштината во “неспособноста да се држат “другите работи исти”” се состои во фактот што економските категории, појави и процеси се резултат на истовремено делување на поголем број фактори кои се меѓусебно условени. Ако при научното набљудување, истовремено се земе предвид делувањето на сите фактори, тогаш донесувањето на заклучоци ќе биде многу комплицирано, со голема можност за грешка. Заради тоа се користи пристап на следење на само еден (основен) фактор, со изолирање на останатите фактори, иако промената на основниот фактор доведува и до промена на други варијабли.

Суштината на post hoc грешката се состои во тоа што ако еден настан кој се случил пред друг некој настан, тоа не значи дека првиот го условил случувањето на вториот, иако на прв поглед можеби тоа изгледа логично. На пример, може да се случи државата да ја намали даночната стапка, а нејзините приходи истовремено да растат благодарение на порастот на приходи на стопанските субјекти кои заради тоа издвојуваат повеќе пари за данок. Post hoc грешка би било ако се заклучи дека порастот на приходи е условен од намалувањето на даночната стапка.

Целината не е секогаш еднаква на збирот на своите делови, иако на прв поглед изгледа нелогично. На пример, ако некој селанец произведе и продаде многу жито, тој ќе го зголеми својот приход. Но ако сите селани произведуваат многу жито, тоа не значи дека ќе се зголемат приходите на сите нив. Дури, може да се случи и да се намалат, бидејќи големите количини на произведено жито ја зголемуваат понудата, предизвикувајќи пад на цената, а со тоа во врска и пад на приходите.

Една од замките е и субјективноста при донесувањето на заклучоци.

4. ПОВРЗАНОСТ НА ЕКОНОМИКАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА СО ДРУГИ НАУЧНИ ДИСЦИПЛИНИ

Во зависност од областа на набљудување, сите науки се делат на природни и општествени. **Природните** науки ги проучуваат појавите, односите и движењата кои се резултат на делувањето на природните закони, а **општествените** ги проучуваат појавите, односите и движењата во општеството (социологија, економија). Поделбата помеѓу науките е направена и врз основа на степенот на егзактност (точност): кај природните науки можат да се вршат попрецизни предвидувања, а резултатите од експериментите се повторливи, и можат да се измерат (квантифицираат). Кај општествените науки (нпр: социологијата и економијата) предвидувањето и експериментирањето се потешки.

Природните науки можат да бидат од областа на живата природа (биологија, ботаника, анатомија, физиологија, цитологија,...), и од областа на неживата/мртва природа (математика, физика, хемија,...).

Општествените науки се делат на: правно - политички науки (историја на право, граѓанско право, политички системи, стопанско право,...), филозофско-филолошки науки (чиста филозофија, социологија, психологија, книжевност, граматика, лингвистика,...), и економски науки (макроекономски и микроекономски).

Макроекономијата ја проучува сета економија во смисла на вкупна вредност на произведените стоки и дадените услуги, вкупниот заработен приход, нивото на ангажираност на ресурсите и движењето на цените¹¹. Нејзини најчести цели се економски раст, стабилност на цените и целосна вработеност. Макроекономските науки ги проучуваат економските појави и движења во рамките на цели општествено-економски формации, на цели историски епохи, на земји, на подрачја. Овие науки ги истражуваат законитостите во општествената репродукција во целина или во одделни стопански гранки, за да се разбере минатото, да се знае сегашноста и да се предвиди иднината. Во макроекономски науки спаѓаат:

- Економика на националното стопанство - економските појави, односи и движења во една земја во релативно краток временски период
- Економика на одделните стопански дејности и гранки - економските појави, односи и движења во рамките на една конкретна стопанска гранка или дејност
- Економска теорија - наука која врз основа на општи проучувања и апстрактни расудувања ги формулира општите закономерности на економските движења
- Економска историја – ги проучува и опишува економските настани од минатото
- Економска географија – ја истражува географската распространетост на природните богатства и на населението како фактори на производството.

¹¹ Britannica Encyclopedia.

Микроекономијата е наука која го проучува однесувањето на основните економски единици.¹² Микроекономијата го истражува функционирањето на компонентите на националната економија, како што се индивидуалните фирми, домаќинствата и потрошувачите.¹³ Микроекономските науки ги проучуваат настаните што се случуваат во производните, трговските и потрошувачките стопански субјекти. Во оваа група на науки припаѓа и економиката на претпријатието, како и сметководството, деловната политика на претпријатието, организацијата на претпријатијата и др.

При разграничувањето на науките не треба да се сфати дека тие се изолирани и сосема независни едни од други, бидејќи и појавите кои тие ги проучуваат не се изолирани, не се појавуваат сами за себе и сами по себе, и секако се меѓузависни. Сепак, кога се говори за една наука треба да се потенцира дека таа нема ист однос и иста поврзаност со сите научни дисциплини. Така, за економиката на претпријатието може да се каже дека таа е поврзана и со природните и со општествените науки, но повеќе со општествените. Во тие рамки, секако дека нејзината поврзаност е поголема со економските науки (и макро и микро).

Со макроекономските науки, економиката на претпријатието е тесно поврзана; имено, додека макроекономските дисциплини ја проучуваат општествената репродукција во целина или ги проучуваат одделните стопански гранки, економиката на претпријатието го проучува процесот на репродукција во самото претпријатие. Јасно е дека разликата е само во опфатот на истражувањето: кај макроекономските науки опфатот е поширок, а кај оваа научна дисциплина предметот на изучување е сведен само на работењето на еден поединечен стопански субјект. Притоа, економиката на претпријатието ги користи сознанијата стекнати преку макроекономските науки за да ја проучува и објаснува репродукцијата во претпријатието и врз таа основа да формулира правила и принципи за насочување на неговото работење кон остварување на подобри резултати. Од друга страна, резултатите од конкретните истражувања на функционирањето на претпријатието, се од голема корист за макроекономските науки, бидејќи процесите и појавите кои се карактеристични за претпријатијата се одразуваат и врз работењето на стопанските гранки и стопанството во целина.

Економиката на претпријатието е во особено тесна меѓузависност со микроекономските науки: сметководство, анализа на биланс, деловно планирање, итн. Без познавање на овие науки не е можно да се сфати работењето на претпријатието. Економиката на претпријатието црпи податоци од овие дисциплини за своите истражувања, но и таа им помага на овие науки во нивните проучувања. На пример, со економиката на претпријатијата се утврдуваат определени економски категории (извори на средства, трошоци, приходи) а сметководството има за задача сите тие категории и нивните промени за определен период соодветно да ги евидентира. Од своја страна тоа е основа за проучување на рационалното и ефикасно работење на претпријатието за остварување на подобри деловни резултати.

¹² Business Dictionary.

¹³ Financial and Investment Dictionary.

Како научна дисциплина, економиката на претпријатието е поврзана и со дисциплини кои не се во директна врска со работењето на претпријатието, но без чија примена не е можно да се проучува процесот на репродукција во него. Тие се: математика, технологија, медицина на труд, психологија, стопанско/деловно право, и др.

Така, примената на **математиката** е нужна заради стекнување на увид во работењето на претпријатието, заради согледување на резултатите, заради изработка на планови за инвестиции, перспекции, сценарија, бизнис планови и сл.

Технологијата е неопходна бидејќи ја запознава економиката на претпријатијата со нови технолошки производствени линии и процеси кои може да го рационализираат трудот и да ја зголемат продуктивноста во работењето на претпријатието.

Медицина на трудот е наука која ги проучува болестите и повредите кои се поврзани со работењето. Врз основа на проучувањата на медицината на труд, може да се зачува здравјето на работниците, да се намалат нивните отсуства од работа заради користење на боледување, а со тоа да се зголеми ефикасноста во работењето на стопанскиот ентитет.

Психологијата како наука која ги проучува психолошките, емоционалните и менталните состојби на луѓето, помага при соодветен избор на кадри, за зголемување на мотивацијата кај вработените, за нивното однесување во определени работни услови, и др.

Стопанското (деловно, трговско) право и помага на економиката во следењето на правата и обврските на претпријатието кон државата (нпр. даноци, царини, акцизи), од аспект на заштита на неговите економски интереси (нпр. даночни олеснувања), но и од аспект на респектирање на севкупната законска регулатива која се однесува на работењето на претпријатието.

Особена е поврзаноста на економиката на претпријатието со **организацијата на работењето**. Понекогаш се изучува како еден предмет бидејќи, како што е веќе нагласено, работењето на претпријатието е колку економски, толку и организациски процес.

Поврзаноста на економиката на претпријатието со наведените научни дисциплини ја наметнува потребата од нивна усогласеност. Така, технологијата треба да води сметка за економската оправданост за користење на новите технолошки решенија. Медицината на трудот, во препораките за подобрување на работните услови на работниците треба да ги има предвид финансиските можности на претпријатието. Стопанското право треба да води сметка за влијанието на прописите врз работењето на претпријатието итн.

5. РАЗВОЈ НА ЕКОНОМИКАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Патот на развојот на научната дисциплина економика на претпријатието, тесно е поврзан со развојот на дисциплината организација на претпријатието. Бидејќи и двете научни дисциплини се развиле во исти историски услови и биле меѓусебно обусловени, може да се рече дека нивниот развој е единствен и заеднички процес.

Најопшто согледано, историскиот развој на економиката и организацијата на претпријатието се дели на два периоди: првиот до индустриската револуција (крај на 18ти – почеток на 19ти век), а вториот од индустриската револуција.

Емпиризам – почетен облик на организација на работењето

Историјата на човекот неодминливо е поврзана со неговото дејствување и работење со цел да ја обезбеди својата егзистенција. Притоа, сакајќи да постигне определена цел, човекот се трудел своите напори да ги намали, а работата да си ја олесне. Така, тој настојувал своите движења да ги прилагоди на предметот на трудот врз кои работел, едновременно одбирајќи средства за работа со кои ќе може најлесно да ја постигне саканата цел. Таквото прилагодување на сопствените активности, средствата и предметите на трудот, колку и да е примитивно, ги содржи елементите на организирање и на економика на трудот.

Зачетоци на економиката на претпријатието, може да се најдат уште во периодот на монументалните архитектонски чуда изградени пред нашата ера: Кинескиот ѕид, египетските пирамиди, иригационите системи, аквадуктите.



Сл. 1. Големiot кинески ѕид, градба за која се тврди дека е единствена која се гледа од Месечината. Има должина од 8 851,8 км, широчина од 8 м, и висина од 10 до 16 м. Претставува убедливо најдолгиот ѕид на светот, и најголем одбрамбен објект. Се смета дека е граден од 5 век пне до 16 век од не.



Сл. 2. Кеопсовата пирамида (за која се претпоставува дека ја граделе 100 илјади луѓе во тек на 20 години).



Сл. 3. Египетската Сфинга е со тело на лав и глава на бог/владетел. Символизира сила и мудрост. Нејзината изградба се лоцира околу 2 500-тата година пне.

Со оглед на ангажираноста на огромен број работници и средства на трудот, изградбата на овие монументални дела не може ни да се замисли без соодветна организираност на работата и без, макар и најмала економија.

Први пишувани докази постојат уште скоро од пред 4 илјади години, од времето на Вавилонскиот крал Хамурабиј.



Сл. 4. Глава на принц кој личел на Хамурабиј

Хамурабиј е познат по тоа што лично го надгледувал градењето на иригацините системи во Вавилонија, сфаќајќи ја нивната важност за напредок на кралството. Тој вовел минимална надница, контрола на квалитет, изградба на кадри. Хамурабиј е значаен бидејќи донел Законик, кој претставува прва сочувана збирка на правни прописи во историјата, во кој се третирали определени прашања од економијата и организацијата на работењето.



Сл. 5. Текстот на Законикот е напишан на стена од диорит, со височина од 2,62 м и се чува во Лувр



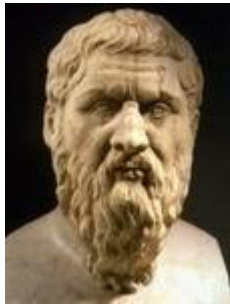
Сл. 6. Детал од горниот дел на стената: богот на сонцето Шамаш седи, а Хамурабиј стои пред него. Ова значи дека Богот го вдахнува владетелот да донесе свој законик, но владетелот ја врши законодавната функција



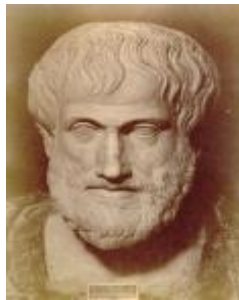
Сл. 7. Дел од Законикот на Хамурабиј

Пишувани материјали има и од стара Грција. Имено, во своите дела Платон (428/427 – 348/347 год. пне) ги изнесува елементите на теоријата на парите. Аристотел (384-322 год. пне, ученик на Платон, и учител на Александар III Македонски) разликува употребна и пазарна вредност на стоката, ги поставува првите основи на организацијата и вели дека стекнувањето на богатство е уметност. Го третира и прашањето дали е најдобро имотот да е во приватна или во јавна сопственост.

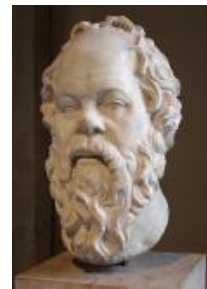
Сократ (469/470 – 399 год. пне) ја видел сличноста во управувањето на микро и макро план.



Сл. 8. Платон



Сл. 9. Аристотел



Сл. 10. Сократ

Ксенофон (430 – 354 год. пне) го објаснува системот на поделба на трудот (во една работилница за изработка на чевли) и со тоа ги поставува основите за кооперација (соработка) и специјализација при работењето.



Сл. 11. Ксенофон

И други автори допираат определени прашања од доменот на економијата, но нивните сознанија се темелат исклучиво врз емпиријата односно искуството стекнато од секојдневната практика. Ваквиот пристап продолжува и понатаму, во средниот век, кој е век на развој на трговијата. Затоа, во тоа време се прават обиди да се одговори на прашањата кои се однесуваат на начинот за најрационално евидентирање на купувањето и продавањето на стоките, извршувањето на наплата, и сл. Ваквата евиденција на прометот полека прераснува во систем на книговодство.

Од овој период вреди да се спомене Тома Аквински (околу 1225 – 1274, еден од најпознатите христијански средновековни филозофи) кој расправа дека морална обврска на бизнисот е да се продаваат производи по праведни, објективни цени.



Сл. 12 Тома Аквински

Во 15 век, економскиот теоретичар, дубровчанецот Бенко Котруљиќ (познат и како Бенедикт Котруљевиќ, 1416 – 1469), го напишал делото *“За трговијата и совршениот трговец”* (Della mercatura e del mercante perfetto), што претставува првиот познат прирачник за книговодство.



Сл. 13 Првото издание на "За трговијата и совршениот трговец"

Во него, Котруљевиќ за прв пат ги третира прашањата кои кои ја сочинуваат суштината на економиката на претпријатието: како да се основа трговско друштво, колку средства се потребни за одредено работење, како да се врши пресметка, како да се организира исплатата, и сл.

Во 15-тиот век, неодминлив е генијалецот Леонардо да Винчи (1452 – 1519) кој ја проучувал рационализацијата на можностите за извршување на процесот на трудот, го мерел потребното време за извршување на одделни движења, и сл.



Сл. 14 Леонардо да Винчи

На почетокот на 18 век, Кантилон (Cantillon, 1680–1734), го напишал делото Есеј за природата на трговијата во општи црти (*Essai Sur la Nature du Commerce en Général*, околу 1730 година). Многумина историчари го сметаат за прв голем економски теоретичар, познат по теоријата на цената (која е определена од трошоците на производство) и по теоријата на резултатите (определени од технологијата и вложувањата на факторите на производство). Тој дава исцрпен опис на

механизмот на понуда и побарувачка за определување на краторочната пазарна цена.

Она што е значајно и карактеристично за авторите од стариот и средниот век, се до крајот на 18 век, е што тие доаѓаат до своите сознанија преку емпиријата, односно од искуствата стекнати низ секојдневното одвивање на работните процеси. Ова е разбирливо кога се има предвид дека се говори за периодот пред индустриската револуција, кога претпријатијата се мали и кога нема потреба од потемелен, научен пристап и објаснување на функционирањето на претпријатијата.

6. ПОЈАВА НА НАУКАТА ЕКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕ

До периодот на започнувањето на индустриската револуција фокусот беше ставен на практично решавање на конкретни прашања и проблеми, бидејќи немаше потреба од систематско следење на економските параметри. Притоа, не се анализираа и обопштуваа проблемите, не се формираа системи на постапки и принципи, не се правеше напор да се откријат закономерностите кои се јавуваат во тек на работењето на претпријатието.

Но, со централизација на капиталот и со појавата на големите компании и фабрики, се појави потреба од научно диференцирање на сознанијата во посебна научна дисциплина која ќе ги следи економските и организационите проблеми кои се јавуваат во нивни рамки. Значи, постојаниот раст и развој на производните сили¹⁴ е основен предуслов за појава на оваа наука, која во тек на својот развој се наметна како основна научна економска дисциплина.

Економиката на претпријатие, е млада научна дисциплина. Се појавува кон крајот на 18-ти и почетокот на 19-ти век, во времето на првата индустриска револуција. Тоа е период на коренити промени во земјоделството, производството, транспортот. Од мануелно производство се премина на машинско. Тогаш се преоѓа од ситно мануфактурно стопанство кон крупно индустриско производство. Трговијата се прошири со подобрената изградена патна мрежа, со железницата, со изградбата на канали. Сето тоа овозможи поединечните мали претпријатија да прераснат во големи фабрики, со драматично зголемување на производството. На почетокот на 19-тиот век се појавија и фабрики кои почнаат да изработуваат машини за другите индустрии. Така, со создавањето на крупните капиталистички претпријатија, се создадоа услови за анализирање и проучување на организационите и економски проблеми.

¹⁴ Во економската теорија, вкупноста на производните инпути со кои располага една земја вообичаено се вика производен потенцијал или производни сили. Структурата на производните сили ја сочинуваат материјални и субјективни елементи, средствата за производство и луѓето кои ги користат тие средства. Степенот на развој на производните сили го одржува нивото и квалитетот на поврзаноста на материјалните и субјективните елементи на производните сили.

Основна сила на секое производна заедница е човекот. Производните сили не смеат да се сфатат како механички збир на човекот и средствата за производство, бидејќи тие елементи не се со иста важност. Луѓето се одлучувачки во производството, а средствата само ја зголемуваат вредноста или создаваат нова производна сила.

Производството е секогаш заедничко, бидејќи луѓето стапуваат во меѓусебни односи кога ги произведуваат, распределуваат, разменуваат и трошат резултатите (производите) од својот труд. Според тоа, односите кои се создаваат помеѓу луѓето во економскиот процес, се економски односи. Тие се темелен и најважен сегмент на вкупните општествени односи. Производните односи својот правен израз го искажуваат преку сопственоста над средствата за производство. Секое општество со свои правни мерки ги штити доминантните производни односи, како сопственички односи. Поврзано со тоа, се разликуваат два вида на производни односи:

- Кога средствата за производство не му припаѓаат на целата заедница, туку се во приватна сопственост на малкумина. Заради сопственоста над средствата за производство, тие неколку луѓе ги диктираат условите и начинот на спојување на субјективните и материјалните чинители на производство, но на начин на кој првенствено ќе се задоволат нивните интереси (робовладетелство, феудализам, капитализам).
- Кога сите средства за производство му припаѓаат на целата заедница тогаш се формираат односи во кои нема искористување на едните на другите. Тоа беше карактеристично за првобитната заедница, но и за општество кое се наоѓа на многу висок степен на развој. Во економската теорија, таквото идно општество се вика комунизам или колективистичко друштво.

Во овој период, научните работници и стопанствениците се повеќе се фокусираат кон откривање на законитостите кои се пресудни за развој на претпријатието и врз принципите кои се клучни за негово работење. До ваквиот квалитативен скок во проучувањето доаѓа бидејќи натамошното ефикасно работење на претпријатијата веќе беше невозможно врз основа на дотогашните, стари искуствени методи и принципи на работењето. Зошто? Бидејќи практичната дејност и искуство не се доволни да ги објаснат економските проблеми кои се појавуваа во крупните индустриски производни капацитети настанати со индустриската револуција. Секојдневното работење не беше доволно за здобивање знаења и способности за извршување на задачите потребни за управување со современо претпријатие. Станаа неопходни научни сознанија од областа на стопанско-деловното работење.

Со концентрацијата и централизацијата на капиталот, со окрупнувањето, претпријатијата се најдоа пред низа внатрешни и надворешни проблеми, изразени пред се' во изнаоѓање на пласман за производите добиени преку масовно големосериско производство, новововедените машини, еноормно зголемениот број на работници и др. Ова од своја страна ја наметна потребата за проучување и примена на методи за испитување на пазарот, за објаснување на улогата на трошоците, за формирање на цените, за калкулациите. Како последица, се појавија автори кои научно ја третираат проблематиката на економика и организација на претпријатијата, со настојување да придонесат за зголемување на ефикасноста во работењето на стопанските субјекти.

Така, се идиференцирале три теории за организацијата (и економијата) на претпријатието: класична теорија, неокласична теорија и модерна теорија на организацијата.

Претставници на **Класичната теорија на организацијата** се Фредерик Тејлор и Анри Фајол.



Сл. 15 Фредерик Тејлор, Frederick Winslow Taylor, 1856 - 1915

Во тек на својот работен век, Тејлор имал можност директно да ги согледува организациските проблеми и мноштвото слабости во организацијата на работењето, и на тој начин можел точно да ја открие причината за пониската продуктивност од можната. Неговите настојувања оделе во насока на зголемување на продуктивноста со примена на расчленување на процесот на трудот. Тој вршел анализа на трудот, при што ја расчленувал работата на поединечни фази, па на операции, движења итн, а потоа вршел испитувања на влијанието на секој елемент на трудот врз учинокот на работникот. Од направените истражувања, Тејлор ги елиминирал непотребните движења, а ги задржал само продуктивните, оние кои директно доведуваат до зголемување на работниот ефект. Така, Тејлор одредувал најдобар начин и најкратко време за изведување на секоја работна задача, односно ги стандардизирал методите на работењето.

Воедно, негова заслуга е што го менува дотогашното разбирање за раководењето и раководителите. Тој смета дека раководителите треба да се активни учесници во работниот процес, и да му укажуваат и помагаат на работникот да ја организира својата работа (што треба да се направи, како, кога, на кој начин, за кое време, и сл.).

Исто така, работата на раководителите ја дели на работни задачи, а потоа нив ги групира во две функции: 1. подготовка за производство и 2. извршување и контрола на производството.

Севкупното негово истражување доведе до формулирање на четири принципи:

- Да се користат работни методи кои се базирани врз научно истражување на работните задачи, а не да бидат површни.
- Да се применува научна селекција, тренинг и развој на секој вработен (а не пасивно да се очекува тие да се остручат самите).
- Да се обезбеди насочување и надгледување на секој работник во тек на изведувањето на работните задачи.
- Да се подели подеднакво работата помеѓу менаџерите и работниците: менаџерите ќе користат научни менаџмент принципи за да ја планираат работата, а работниците активно ќе ја извршуваат.

Кратко речено, неговиот придонес се состои во давањето ново значење и нова улога на раководењето (како функција), во тоа што прави студија на времето потребно за извршување на работните задачи, што врши истражувања на методите на работа, што се залага за стандардизација на движењата, итн. На тој начин, тој создаде можности за нови идеи и истражувања во оваа област.

Друг пионер во проучувањето на научната организација на трудот е Анри Фајол, менаџмент теоретичар, кој проблемот за зголемување на продуктивноста го лоцирал во начинот на раководење.



Сл. 16 Анри Фајол, Henri Fayol, 1841 - 1925

Фајол го застапувал ставот дека за успешно организирање на работењето во претпријатието клучно е раководството односно администрацијата. Тој го набљудува претпријатието како жив организам, чијшто опстанок и развој зависи од функционирањето на секој негов дел.

Фајол го разделил функционирањето на претпријатието во шест деловни функции:

- техничка (преку која се врши основната дејност на претпријатието),
- комерцијална (набавка и продажба),
- финансиска (обезбедување и правилна распределба на финансиските средства),
- сметководствена (следење и евидентирање на промените на финансиите),
- безбедносна (се грижи за сигурност и заштита на вработените и имотот на претпријатието),
- административна (поврзување и усогласување на останатите функции заради постигнување единство во работењето и заради нивно насочување кон однапред утврдените цели).

Вака сфатено, за да може администрацијата (раководството) да ја обавува својата задача, таа треба да: предвидува, организира, командува, координира и контролира. Што значат овие поими?

- Предвидување – согледување на идните настани и утврдување на начини за прилагодување кон нив
- Организирање – насочување и снабдување на претпријатието со она што му е потребно за неговото функционирање
- Командување – правилно користење на ресурсите, особено луѓето
- Координирање – усогласување на активностите
- Контролирање – проверување на начинот на извршување на активностите и евентуално, нивно прилагодување.

Бидејќи Фајол е на ставот дека раководењето е клучно за зголемување на продуктивноста, тој дефинира 14 принципи кои раководството треба да ги почитува и применува за да се постигне целта – попродуктивно, поуспешно работење.

- Поделба на работата. Специјализацијата ги зголемува резултатите со тоа што ги прави работниците поефикасни.
- Авторитет. Менаџерите мора да се способни да даваат наредби. Авторитетот им го дава тоа право.
- Дисциплина. Вработените мора да ги почитуваат и исполнуваат правилата.
- Единство на команда. Секој вработен треба да прима наредби само од еден претпоставен.
- Единство во насочувањето. Секоја група на организациски активности која има иста цел, треба да биде насочувана и управувана само од еден менаџер кој користи единствен план.
- Подредување на поединечните интереси за сметка на општите. Интересите на еден вработен или на група вработени не треба да ги надвлдаат интересите на организацијата како целина.
- Плаќање. Работниците мора да бидат фер исплатени за својата работа.
- Централизација. Степен до кој вработените се вклучени во процесот на донесување одлуки. Дали одлучувањето е централизирано (менаџерите одлучуваат), или децентрализирано (во одлучувањето учествуваат и вработените) е прашање на меродавен сооднос. Задача е да се изнајде оптималниот степен на централизација за секоја ситуација.
- Скаларен ланец. Линијата на авторитет од врвните менаџери до најниското ниво го претставува скаларниот ланец. Комуникацијата треба да оди по овој ланец. Но, следењето на ланецот во комуникацијата може да предизвика задоцнувања. Може да се случи определени алки од ланецот да се прескокнат, но само доколку тоа е прифатено од сите, и доколку претпоставените се информирани.
- Ред. Луѓето и средствата треба да се на право место во право време.
- Еднаквост. Менаџерите треба да се непристрасни и фер кон сите свои работници.
- Стабилност на кадрите. Честата замена на кадри е неефикасна. Менаџерите треба правилно да ги планираат кадрите и да обезбедат нивна соодветна замена.
- Иницијатива. Менаџерите треба да дозволат определена самоиницијативност кај вработените, бидејќи така расте користа за претпријатието.
- Esprit de corps (заеднички дух на другарство, ентузијазам и посветеност). Промовирањето на тимскиот дух го јакне единство во рамки на организацијата.

Со дефинирањето на овие принципи, Фајол се стремел да зацрта правец за извршување на работата на раководителите, заеднички за сите.

Резултатите од истражувањата на Тејлор и на Фајол во првите децении од дваесетиот век, беа и пофалувани и критикувани, но во секој случај овозможија нивно надополнување, менување, доусовршување, и на тој начин доизградување на класичната теорија. Други значајни претставници на оваа школа се Џејмс Муни, Харингтон Емерсон, Хенри Гант, и др.

Заеднички именител за теоретичарите – припадници на класичната теорија е фокусирањето врз формалната организациона структура, со точно распределени задачи, обврски и права на секоја позиција и на секое работно место. Она што се припишува како недостаток на оваа теорија е занемарувањето на мноштво аспекти кои се однесуваат на работниците, односно нивните потреби, желби, мотиви, и сл. Во класичната теорија, работникот се гледа како фактор за производство, односно се третира исто како и предметите и средствата за работа. Тоа постепено доведе до намалување на продуктивноста, до незадоволство и недисциплина кај работниците, намалување на нивната мотивираност за работа, незаинтересираност, влошување на меѓучовечките односи, итн. Надминување на ваквото гледиште се постигна со неокласичната теорија на организацијата или таканаречената теорија на меѓучовечки односи, која во центарот на истражувањата и вниманието го става човекот.

Зачетоците на **неокласичната теорија** се поврзуваат со експериментите на Елтон Мајо (George Elton John Mayo 1880 – 1949), кој експериментирајќи, дошол до заклучок дека продуктивноста не се зголемила кога условите за работа се подобриле, туку со подобрувањето на меѓучовечките односи и пријатната работна атмосфера. Од тоа извлекол заклучок дека организацијата на претпријатието треба да се прилагоди на социјалните и психосоцијалните фактори, бидејќи се покажаа како пресудни за подобрување на успешноста во извршувањето на работните задачи. Така, претходното мислење дека луѓето со работата ги задоволуваат само своите материјални потреби, постепено се отфрли. Стана јасно дека човекот преку работењето задоволува и други, за него поважни потреби.

Голем број автори се припадници на оваа школа, и дале свој придонес за нејзин развој: Даглас Мак Грегор, Крис Аргирис, Ренсис Ликерт, Фредерик Херцберг и др¹⁵.

Во последните неколку декади на минатиот век, се јавуваат нови насоки, нови истражувања и нови концепции за организацијата на работењето и на претпријатието. Иако со одредени разлики и разијдувања, се подведуваат под заедничкото име **модерна теорија на организацијата**, која ги сублимира бројните идеи, ставови, гледишта и сфаќања за организација на претпријатието. Карактеристиката што преовладува во оваа современа школа е системскиот пристап кон организацијата. Согласно оваа теорија, претпријатието се набљудува како единствен систем составен од различни меѓусебно поврзани делови, кој е под влијание на голем број фактори. За успешно работење на претпријатието како целина, неопходно е усогласување на работењето на неговите поединечни елементи (системскиот пристап

¹⁵ Проф. д-р Димитар Бојациоски, проф. д-р Олгица Блажеска, Економика на претпријатие, Второ, дополнето и преработено издание, Економски факултет, Скопје 2003.

подетално е разработен во делот: Претпријатието – основен стопански субјект).

Модерната теорија го протежира и ситуациониот менаџмент, со чија примена организациската структура мора да се менува и прилагодува на постојаните објективни промени кои ја диктираат таа нужност. Претставници на оваа школа се Честер Бернард, Џорџ Хоманс, Херберт Сајмон, и др¹⁶.

Сите овие напори насочени кон научна разработка на организацијата и менаџментот, на ефикасното, ефективното и економичното работење, придонеле економиката на претпријатието да се издвои како посебна научна дисциплина.

¹⁶ Ibidem.

ПРЕТПРИЈАТИЕ, ПРЕТПРИЕМАЧ, ПРЕТПРИЕМНИШТВО

1. ПРЕТПРИЈАТИЕТО - ОСНОВЕН СУБЈЕКТ НА ПАЗАРНОТО РАБОТЕЊЕ

Опстанокот и развојот на секое општество нераскинливо се поврзани со извршување на определена стопанска активност заради создавање на различни производи и услуги за задоволување на пазарните потреби. Носители на таа стопанска активност се посебни стопански субјекти кои се познати како претпријатија. Претпријатијата претставуваат најразлични облици на организираност на работната сила, средствата за работа и предметите за работа.

Значи, претпријатие е општ поим кој во економиката ги опфаќа сите облици на деловни организации кои се главни субјекти на економскиот живот во услови на слободна пазарна економија. Претпријатијата вршат една или повеќе стопански активности во производството и размената на материјалните стоки и давањето на услуги на пазарот. Секое претпријатие делува во рамки на националното стопанство заради стекнување добивка.

Во тек на своето работење и постоење, претпријатијата ги менуваат своите цели, функции, структура, извори на ресурси, итн, и ги прилагодуваат на барањата на средината. Претпријатијата се најразлични од аспект на големина, стопанска дејност, сопственост, начин на организираност,... Но, независно од разликите, постојат три делови кои се заеднички за сите претпријатија: објективен, субјективен и организациски дел.

Објективниот дел на претпријатието го чинат средствата (зградите, машините, материјалите, парите, производите, и др) без кои претпријатието не може да работи.

Субјективниот дел го прават луѓето, нивните знаења, способности, вештини, нивните креативни идеи и сили, со што средствата се ставаат во функција и се насочува работењето.

Организацискиот дел го одредува начинот на поврзување на средствата и работата во една целина. Тој овозможува усогласено работење на вработените, како и насочување на работата кон постигнување на деловните цели.

Претпријатијата меѓу себе се разликуваат. Но, може да се каже дека, и покрај разликите, тие се карактеризираат со особености кои ја определуваат неговата суштина и кои се својствени за општиот поим претпријатие. Овде ќе споменеме две: 1. неговата сложеност и 2. неговата динамика на променливост.

Напоменаваме дека претпријатието е ентитет во кој се вклучени градежни објекти, машини, опрема, технолошки линии, возен парк, суровини, луѓе,... Но претпријатието ги вклучува и технолошките процеси кои го овозможуваат производството; и меѓучовечките односи кои се воспоставени во него; и начинот на организација, и факторите кои влијаат врз неговото работење, и др. Сето тоа говори за неговата сложеност.

Освен што е сложено, претпријатието ги отсликува и општествените услови кои владеат на определено место и во

определено време, а ги рефлектира и економските текови. Воедно, претпријатието се менува и во зависност од напредокот на науката и технологијата. Така, минувајќи низ различни општествени и економски трансформации, низ секоја етапа на својот развој, претпријатието се менува, односно ги менува своите обележја. Затоа и се вели дека претпријатието е општествено-економска и историска категорија, и се менува и прилагодува зависно од условите на средината (економски, општествени, историски) во кои работи.

Токму бројот и сложеноста на елементите кои го сочинуваат претпријатието, како и динамиката на негова променливост, се основните причини заради кои во литературата се сретнуваат бројни дефиниции со кои се прави обид да се разбере суштината на терминот претпријатие.

Дефинирање на претпријатие

Минувајќи низ одредени етапи во својот развој, претпријатието ги менувало своите обележја и содржина. Како последица, различни автори различно го дефинирале претпријатието.

Дефинициите го отсликуваат времето и условите во кои настанале. Тие ги имаат за основа гледиштата и ставовите на авторот и неговиот субјективен пристап при нагласување на најзначајните особености на претпријатието. Затоа, не треба да збунува множеството дефиниции на кои може да се најде.

Така, францускиот економист Жан Густав Курсел - Сенеј¹⁷ претпријатието го дефинира како “човечка активност со која се уредува користењето на различните сили заради остварување на одредена цел”. Оваа едноставна дефиниција се појавува во времето на мануфактурата и ситното индустриско производство.



Жан Густав Курсел - Сенеј

Влијателниот германски економист Ерик Гутенберг¹⁸ е на ставот дека претпријатието е систем на соодветно поврзување и видоизменување (комбинација и трансформација) на производствените

¹⁷ Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813 – 1892).

¹⁸ Erich Gutenberg (1897 - 1984) докторирал во 1921 година на Универзитетот во Хале, а предаваше како професор на универзитетите во Келн, Франкфурт на Мајна, и др.

фактори со што се остваруваат одредени учиноци. Гутенберг нагласува дека, за да се овозможи економски опстанок на претпријатието, неопходно е да се почитуваат принципите на економичност (минимални трошоци, најрационално користење на ресурси) и на финансиска рамнотежа (приходот да ги покрива расходите). Гутенберг е значаен бидејќи нагласува и други начела кои треба да се почитуваат при работењето на претпријатието во пазарно стопанство, како:

- Начело на автономија, согласно кое претпријатието самостојно ја одредува својата дејност
- Начело според кое сопствениците (на капиталот) непосредно или посредно учествуваат во процесот на донесување одлуки
- Начело на избор на соодветен начин на работење заради максимизирање на профитот.

Некои автори ја нагласуваат социјалната страна на претпријатието, односно односите помеѓу луѓето. Така, се среќава и дефиницијата согласно која стопанската организација е социјален систем во кој луѓето заедно работат и соработуваат преку поделба на трудот заради остварување на сопствените цели и целите на организацијата.

Richard Cyert (1921 – 1928), американски економист и James Gardner March (роден 1928), професор Emeritus на Универзитетот Stanford, се на ставот дека претпријатието претставува "коалиција на поединци и групи со конфликтни интереси кои се поврзани со своите активности"¹⁹.

Претпријатието може да се дефинира и како стопанска организација во која елементите на производство се усогласени квалитативно, квантитативно и временски, и кое врши одредени функции во процесот на општествена репродукција²⁰.

За современото претпријатие, Димитар Бојациоски е на ставот дека претпријатието е базичен облик на организирање на стопанската активност и претставува самостојна целина во сопственост на одредени субјекти. Претпријатието произведува производи и услуги за потребите на пазарот, користејќи одредени ресурси и преземајќи ризик, заради остварување на добивка и други економски и општествени цели.

Во оваа дефиниција содржани се неколку важни елементи:

Претпријатието е основен облик на организирање на стопанската активност. Вкупната стопанска активност на една земја се извршува преку претпријатијата. Односно, претпријатието е субјект преку кое на организиран начин се извршува стопанска активност во услови на пазарна економија. Во тек на функционирање на претпријатието меѓу економските ресурси се создаваат бројни односи. Тоа се односите меѓу човечките ресурси (луѓето) меѓусебно, односите меѓу човечките и материјалните ресурси (средствата) и односите меѓу самите материјални

¹⁹ Прилагодено од Д. Бојациоски, О. Блажеска, Економика на претпријатие, Економски факултет, Скопје, 2009.

²⁰ Општествена репродукција (метаморфоза на вредноста) е непрекинато вршење односно повторување на општественото производство. Процесот на производство не е само создавање на нова употребна вредност, туку е и процес на трошење на употребните вредности (трошење на средствата за работа, материјалите, трудот итн). Основна карактеристика на процесот на репродукција во претпријатието е постојаното вложување на елементи во работниот процес со цел добивање нови материјални добра.

ресурси. За ефикасно да функционира претпријатието, сите овие многубројни односи мора да се организираат. Оттука, организацијата претставува форма во чии рамки се воспоставуваат и решаваат бројни односи меѓу човечките и материјалните ресурси во склоп на процесот на претварање на вложувањата во резултати.

Претпријатието е самостојна целина. Самостојноста се согледува како економска/стопанска и како правна.

Како самостоен стопански субјект, претпријатието на пазарот набавува потребни ресурси и на пазарот ги продава своите производи и услуги заради остварување на добивка. Овој вид на самостојност е израз на слободата на претпријатието во начинот на користење на сопствените расположливи ресурси, во изборот на дејноста, изборот на методи на производство, видовите и изворите за набавка на ресурси, изборот на производи, местата и времето на купување и продажба, каков ќе биде квалитетот на производите, и сл. Воедно претпријатието самостојно ги донесува одлуките кои се однесуваат на неговата економија и на неговото функционирање (нпр, како ќе се распределува добивката). Во основа, тоа се одлуки за алокација на ресурсите со кои располага претпријатието. Во донесувањето на одлуките претпријатието не е сосема независно, бидејќи мора да уважува низа ограничувања кои ги наметнува опкружувањето. Овие ограничувања, пред сè, се од правна и економска природа. Така, претпријатието мора да ги почитува законите и другите прописи на земјата во која функционира, а мора да ги уважува и пазарните закони. Меѓутоа, и покрај овие ограничувања, претпријатието има помал или поголем степен на слобода да, во границите поставени од опкружувањето, може самостојно, во согласност со своите економски интереси, да ги донесува најважните деловни одлуки.

Правна самостојност значи дека претпријатието е правно лице, со своја сметка, седиште, имот, органи на управување и др. Тоа е носител на правниот субјективитет, на правата и обврските кои произлегуваат од законската регулатива.

Претпријатието е во сопственост на одредени субјекти. Согласно законите, сопствениците се различни (поединци, држава), односно постои плурализам на сопственоста. Различниот сопственички однос условува постоење и работење на различни облици на претпријатија (приватни, мешовити, државни, ...).

За пазарните потреби, претпријатието произведува производи и дава услуги. Производите и услугите ги претставуваат резултатите од работењето на претпријатието, кои зависат од неговата способност да излезе во пресрет и да ги задоволи потребите и желбите на потрошувачите, односно барањата на пазарот. Достигнувањето на вака дефинираната цел подразбира претприемнички дух, постојано истражување на пазарот, нови идеи, деловни и организациски иновации, проактивност, иницијатива, креативни кадри, и др. Претприемничката ориентација се однесува и на креирање на флексибилна организациска структура која ќе може навремено да реагира и да се прилагоди на настанатите промени.

Претпријатието користи ресурси. Секој стопански субјект употребува работна сила, средства за работа и предмети на работа, како влезни елементи во работниот процес.

Претпријатието е носител на деловен ризик. Неговото работење носи со себе неизвесност, изразена како ризик односно опасност да се изгуби вложениот капитал.

Претпријатието има за цел остварување на добивка и постигнување на одредени други цели (економски и општествени). Крајната цел која треба да се очекува од постоењето и работењето на претпријатието секогаш било актуелно прашање. Некои економисти го застапуваат гледиштето дека добивката (профитот) е единствената цел која едно претпријатие треба да ја постигне во тек на своето работење.

Но, еволуирањето на економската мисла доведе до сфаќањето дека добивката не е единствената причина и цел за негово постоење, туку дека треба да се постигнат и други цели: опстанок и развој на претпријатието, задоволување на потребите на интересните групи (потрошувачите, вработените), отварање на нови работни места, придонесување за развој на стопанството во земјата, заштита на животната средина, одговорно однесување кон деловните партнери, исполнување на преземените деловни обврски и договори, и тн.

Благоје Пауновиќ²¹ е на ставот дека претпријатие е самостојна организација на економски ресурси која создава вредност трансформирајќи ги вложените ресурси во резултати, со цел остварување на профит. Ова укажува на следниве важни карактеристики: прво, претпријатието е самостоен економски субјект. Второ, претпријатието е организирана целина во која се воспоставуваат бројни односи меѓу економските ресурси. Трето, претпријатие создава вредност трансформирајќи ги вложените ресурси во резултати со цел остварување на профит. Бидејќи првите две карактеристики се објаснети при објаснувањето на дефиницијата на Бојациоски, ќе се задржиме на објаснување на третата карактеристика: создавање на вредност.

Имено, функционирањето на претпријатието претставува процес на трансформација на одредени вложувања во резултати. Функционирајќи, претпријатието создава вредност. Процесот на создавање на вредност може да се подели во три фази.

Во првата фаза, во претпријатието се вложуваат ресурси, кои во втората фаза – процесот на производство или процесот на пружање на услуги – се трансформираат во резултати, и во третата фаза се остваруваат резултатите од функционирањето на претпријатието.

Услов за отпочнување на процесот на создавање вредност е вложувањето (инпут) на ресурси во претпријатието. Овие вложувања можат да имаат различни појавни облици: човеков труд, сировини и материјали, машини, уреди, апарати и други средства за работа, како и информации, знаење, пари, капитал, и сл. Конкретните облици и карактеристиките на факторите кои се вложуваат во процесот на создавање на вредност зависат од резултатите кои претпријатието сака да ги оствари, како и од карактеристиките на процесот на трансформација на вложувањата во резултати. Успешноста на претпријатието да ги обезбеди ресурсите од опкружувањето кои се потребни за производство на производи или за давање на услуги, определува колкава вредност претпријатието ќе создаде во оваа фаза.

²¹ Благоје Пауновиќ (2009): “Економика предизека, Предузеќе, окружење и улагања”, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Четврто издање, стр. 27.

Така на пример, за некое претпријатие на своите клиенти да им пружи специјализирани услуги со највисок квалитет, тоа мора да ги избере и да ги привлече најдобрите стручњаци способни да ги пружат бараните услуги. И обратно, претпријатието кои нема да избере луѓе со соодветни знаења и способности, нема да може да ги задоволи потребите на своите клиенти, и затоа таквото претпријатие нема успешно да работи.

За претпријатието да го оствари саканиот резултат, во процесите на нивно трансформирање, вложените ресурси мора да се употребат на одреден начин. Во овие процеси ресурсите се трошат или се користат на друг начин. На пример, во процесот на производство материјалите се трошат, а знаењето и искуството на вработените се користат за подобро да се организира процесот на производство. Процесите на претварање на вложувањата во резултати можат да бидат различни, и зависат, пред се, од дејноста на претпријатието, од неговата техничка опременост и од начинот на организација на процесот. Еден од најважните процеси на претварање на вложувањето во резултатите е процесот на производство, бидејќи во овој процес употребните квалитети на факторите на производство се претвараат во употребни квалитети на готовите производи. Процесот на претварање на вложувањата во резултати е и купо-продажен процес, во кој стоката од производителот - со посредство на трговско претпријатие - стигнува до својот купувач или потрошувач. Слично на тоа, процесот на трансформација на вложувањата во резултати е и процес на транспорт, во кој стоката - преку активноста на транспортното претпријатие - совладува просторни растојанија. Независно од видот, заедничко на сите процеси на трансформација на вложувањата во резултати е дека со овие процеси, на вредноста на вложените ресурси им се додава друга, нова вредност.

Способноста на претпријатието ефикасно да ја користи технологијата и другите ресурси во тек на претварањето на вложувањата во резултати определува колкава вредност претпријатието ќе создаде во оваа фаза. Колку претпријатието поефикасно ги користи расположливите ресурси, толку по единица вложување ќе оствари поголеми резултати, па и неговата способност за создавање вредност во оваа фаза ќе биде поголема. Односно, процесот на производство ќе биде поефикасен во претпријатие кое користи современа технологија, бидејќи таквата технологија бара помал потрошок на материјали по единица производ, ја зголемува ефикасноста на човековиот труд, продонесува за зголемување на квалитетот на производите, и на други начини позитивно влијае врз резултатите на работењето.

Резултат (аутпут) на процесот на претварање на вложувањата во резултатите се производите и услугите. Со нивна продажба на пазарот, претпријатието остарува приход. Дел од приходот претпријатието го користи за надоместување (репродукција) на потрошените ресурси во претходниот циклус, што му овозможува обновување на циклусот на создавање на вредност. Вишокот на приходот над износот кој е неопходен за обновување на потрошените ресурси е профит, кој може да се распредели на сопствениците на претпријатието или пак да се искористи за нови инвестиции. Оттука, претпријатијата кои успешно ги задоволуваат пазарните потреби, со тек на времето ги зголемуваат количините на ресурси кои ги користат, ја зголемуваат и ефикасноста на

нивното користење, со што се зголемува вредноста која тие претпријатија ја создаваат.

Така на пример, производно претпријатие на пазар купува неопходни материјали, резервни делови и компоненти, како што се на пример лимови, автомобилски гуми, агрегати (мотор и менувач), како и квалификувана и полуквалификувана работна сила, и во процесот на претварање на вложувањата во резултати создава вредност, користејќи го знаењето и искуството во организирањето на процесот на производство, за да произведе финален производ, на пример автобус. Слично, услужно претпријатие, како на пример ресторан за брзо подготвување на храна или претпријатие кое пружа услуги на деловно советување (консултанска фирма), во непосреден контакт со својот клиент или потрошувач (како што се гладните луѓе или претпријатија на кои им е потребен деловен совет), користејќи ги своите знаења и вештини во процесот на пружање на услуги, создава вредност, така што на своите клиенти или потрошувачи им ги задоволува потребите: на луѓето - потребите за храна, на претпријатието – потребите за деловен совет.

Претпријатието како систем

Теоријата на системите е интердисциплинарна научна област²² која ја проучува суштината на комплексните системи во природата, општеството и науката. Попрецизно, теоријата на системите е рамка која се користи за истражување и опишување на било која група објекти кои функционираат во содејство за да се добие определен резултат.

Теоријата на системите аплицирана на претпријатијата овозможува разгледување на претпријатието од поширока перспектива, перспектива на објаснување на настаните и случувањата од подруг агол. Деловите на претпријатието веќе не се разгледуваат како поединечни елементи кадешто се лоцира проблемот. Зошто? Бидејќи, претпријатието може да има организациски единици кои одлично функционираат сами за себе, но не се доволно меѓусебно интегрирани. Последователно, претпријатието страда како целина.

Применувајќи ја теоријата на системите, не се единствено важни деловите (во случајов организациските единици) туку нивните интерконекии и меѓузависности (нпр. координација на централната канцеларија со другите сектори, соработката на секторот за развој со производниот сектор и сл.). Така, проблемот во претпријатието, како систем, се дијагностицира со фокусирање на односите кои ги провоцираат проблематичните настани, а не со истражување на поединечните делови.

Генерално, постојат три различни интерпретации на поимот систем. Најшироко познат е **структуралниот концепт**. Согласно ова гледиште, системот вклучува елементи, а ги вклучува и нивните меѓусебни односи. Овој концепт ги претставува заемните врски помеѓу

²² Како наука, теоријата на системите се појавува во рамки на биологијата во дваесеттите години на минатиот век, заради потребата од објаснување на меѓусебната поврзаност на организмите во екосистемите.

деловите кои дејствуваат како целина. Системот е збир на поврзани активни елементи, кои се меѓусебно релативно независни и чии врски се регулирани со одредени принципи.

Последователно, за системот се карактеристични две особини:

- Тој има составни делови
- Иако се релативно независни, тие самостојни делови се во поврзани со меѓусебни односи регулирани со принципи.

Следен е модерниот, **функционалниот концепт**, согласно кој системот е ентитет кој ги трансформира инпутите во аутпути во зависност од специфичните услови и потреби. Видот на трансформацијата се нарекува функција. Функционалниот концепт ја претставува комбинацијата на компонентите заради планско достигнување на одредени цели.

Хиерархиски концепт се однесува на подреденоста на елементите во системот, или пак на подреденоста на системите во рамки на некој поширок супер-систем.

Системите се класифицираат според различни критериуми и заради различна цел на класифицирање. За основни се сметаат следниве класификации:

Според **бројот на деловите и разновидноста и богатството на меѓусебните односи** на елементите, системите се делат на прости и сложени. Системот е посложен не само доколку има поголем број на делови, туку и доколку има побројни врски меѓу нив.

Според **потеклото**, системите можат да бидат: природни и вештачки. Природните системи настануваат и се развиваат согласно природните закони, а вештачките ги создал човекот.

Според **подложноста на промени**, можат да бидат динамички и статички. Кај статичките системи структурата не се менува. За разлика од нив, динамичките системи се подложни на промени.

Според **предвидливоста на однесувањето**, се групираат во детерминирани и недетерминирани (стохастични²³). Структурата на детерминираниот е позната и тие функционираат во согласност со определени закони, па однесувањето може да им се предвиди. Кај стохастичките системи не е можно да се предвиди нивното однесување дури и кога е позната нивната структура.

Според **односот со опкружувањето**, се разликуваат отворени и затворени системи. Отворените системи комуницираат и постојано одржуваат односи со надворешната средина и со неа разменуваат енергија, информации и материја. Затворените системи²⁴ функционираат изолирано од опкружувањето.

Бројни автори ја применуваат оваа теорија на системите за објаснување на функционирањето на претпријатието. Кои се карактеристиките на претпријатието како систем?

Претпријатието е **сложен систем** - што значи дека не е еднороден туку е составен од различни делови: луѓе, технолошки линии, опрема, возила, организациски единици, ... Сите овие делови имаат различни белези и градат со останатите специфични врски. Смислата на

²³ Стохастичен - бесцелен, произволен, случаен, што нема дефинирана цел или намена.

²⁴ Затворените системи се само теоретска конструкција и се користат за проучување на ентропијата. Ентропија - мерка на неуреденоста кај затворени системи.

постоењето на претпријатието е да се создаде и сочува ред: секој елемент да има свое место во структурата - и со другите елементи да гради структурална целина. Секој елемент да има и своја цел - и со другите да гради функционална целина. Елементите меѓусебно да се целисходно подредени - и да формираат хиерархиска целина. Структуралната, функционалната и хиерархиската композиција / целина го прават претпријатието сложен систем.

Претпријатието е **вештачки** систем кој го создал човекот заради извршување на стопанска дејност.

Претпријатието е **динамички** систем - бидејќи во тек на своето постоење ги менува своите цели, функции и структура. Тоа е сензитивно и се прилагодува на барањата и приликите на пазарот и ги отсликува влијанијата на средината.

Претпријатието е **стохастичен** (недетерминиран) систем - затоа што иако е позната неговата структура, не ретко се случува да не може да се предвиди неговото однесување, што го отежнува управувањето. Сепак, при неговото функционирање, можат да се откријат одредени закономерности, со чие познавање претпријатието може да се насочи во правилна насока. Токму тоа е и предмет на економика на претпријатието: откривање и истражување на правилата и законитостите кои придонесуваат кон постигнување на целите на претпријатието.

Претпријатието е **отворен систем**. Како систем, тоа е во постојана интеракција со опкружувањето, набавувајќи ресурси и пласирајќи ги резултатите од своето функционирање во опкружувањето. Заради големата зависност од опкружувањето, претпријатието мора да се менува и да се прилагодува на опкружувањето за да опстане. Често пати, опстанокот пресудно зависи од способноста на претпријатието да ги набави неопходните ресурси од опкружувањето, да ги воочи настанатите промени и да им се прилагоди. Со средината тоа постојано разменува луѓе, опрема, сировини, пари,...). Со таа размена, се воспоставуваат многубројни односи и врски кои се основа за постоење, раст и развој на претпријатието.

Освен на претходно изнесениот начин, претпријатието може да се разгледува и како економски, технолошки, правен, социолошки и организациски систем кој настанува, делува, се развива и исчезнува зависно од успешноста во остварувањето на економските и другите општествени цели.

Имено, како **економски** систем, претпријатието е стопанска целина во која се врши одредено производство или давање на услуги. Во процесот на општествена репродукција, претпријатието е носител на економската активност, која се врши со внесување на инпути, нивна трансформација и добивање на аутпути (резултати) за кои претпријатието добива определена противвредност.

Значи, од една страна се *вложувањата*, кои претставуваат ангажирање на средствата и работната сила, а од друга страна се *резултатите*, кои можат да се изразат како физички (количество производ) и вредносни (паричен израз на остварен приход, или паричен израз на остварена добивка).

Но тука се и *односите*, зависностите меѓу вложувањата и резултатите кои ја чинат суштината на претпријатието како економски

систем. Низ тие односи, се манифестираат основните *принципи* на функционирање на претпријатието: продуктивност, економичност, рентабилност.

- Продуктивност - постигнување на максимални резултати со минимално трошење на работната сила
- Економичност - постигнување на максимални резултати со минимално трошење на елементите на производство
- Рентабилност - максимална добивка со минимални вложувања.

При работењето, низа *фактори* ја одредуваат состојбата со вложувањата и резултатите. Тие се со различен опфат и карактер. Некои од факторите потекнуваат од самото претпријатие, некои од надворешната средина; некои може да се предвидат и со низа организациони мерки да им се влијае, на некои не. Доколку подобро се контролираат тие фактори, доколку позитивното дејство на факторите се поттикнува, а негативното се минимизира (ако не и да се анулира), дотолку економијата на претпријатието ќе се подобрува.

Значи, *вложувањата, резултатите*, нивниот меѓусебен однос, *факторите* кои влијаат врз тој однос, како и *економските принципи* кои претпријатието ги применува во тек на своето работење, се елементите кои го определуваат претпријатието како економски систем.

Претпријатието е **технолошки** систем, бидејќи со примена на соодветни технологии и техники во процесот на трансформација, од производните фактори се добиваат производи и услуги.

Како **правен** систем претпријатието стекнува одредени права и презема обврски во деловниот и правниот промет со други субјекти на општеството.

Исто така, како **социолошки** систем претпријатието е заедница на луѓе кои работат во него.

Претпријатието е и **организациски** систем, бидејќи претставува резултат на напорите на луѓето за организирање на процесот на стопанисување. Како самостоен субјект кој во пазарен амбиент треба успешно да ја обавува својата функција, во претпријатието постои јасно дефинирана организациска структура, создадена од страна на човекот со свесна и планирана активност заради остварување на економски цели.

Како целина, претпријатието треба да биде организирано на најсоодветен начин, со меѓусебно усогласување на под-системите од кои е составено. Најзначајни подсистеми на секое претпријатие се: подсистем на одржување врска со опкружувањето, подсистем на производство, подсистем на одржување, подсистем на прилагодување и подсистем на управување.

Подсистемите на одржување врска со опкружувањето, како што самото име кажува, непосредно воспоставуваат врска на претпријатието со неговото опкружување, и на страната на вложувањата и на страната на резултатите. На страната на вложувањата овој подсистем се грижи за набавка на ресурси неопходни за функционирање на претпријатието, а на страната на резултатите овој подсистем ги продава производите и услугите на пазарот и реализира други резултати од работењето на претпријатието (набавна функција, продажна функција, функција дистрибуција).

Во подсистемот на производство, се одвиваат процесите на трансформација на вложувањата во резултати. Во производно претпријатие, тоа е на пример производствениот погон (одделните технолошки постапки, машините, опремата, технолошките линии), а во ресторанот тоа се кујната и салата во која се сервираат оброците.

Функцијата на подсистемот на одржување е да овозможи непречено одвивање на процесите во претпријатието. Така сфатено, одржувањето ја опфаќа исправноста и работната способност на материјалните елементи на процесот, како што се на пример градежните објекти или тековно инвестиционо одржување на машините и опремата, но и грижа за потребите на вработените, нивната мотивација и работниот морал и сл. Одржувањето може да се организира на пример во рамките на функцијата за производство, но и во рамки на функцијата на човечки ресурси.

Подсистемот на прилагодување ги следи промените во опкружувањето и му помага на претпријатието да се прилагоди кон тие промени. Следејќи ги промените во опкружувањето, овој подсистем ги идентификува потенцијалните опасности кои претпријатието треба да ги избегне и можностите кои претпријатието треба да ги искористи. Во прилагодувањето, на претпријатието најчесто му помагаат активностите како што се на пример, истражување на пазарот, развој на нов производ или технологија, развој на организацијата на претпријатието, (функција маркетинг) и сл.

Функционирањето на претпријатието како систем и сите негови подсистеми не би било можно без подсистемот на управување. Управувачкиот подсистем управува со претпријатието како целина, но ги води и координира активностите на подсистемите на претпријатието. Кон таа цел управувачкиот подсистем ги дефинира целите, стратегиите и политиките за претпријатието како целина, но ја одредува и структурата на претпријатието како и конкретните активности на подсистемите (утврдување на цели, координирање, коригирање, и др).

Сите под-системи кои му припаѓаат на претпријатието како систем треба да бидат взаемно функционално поврзани и усогласени.

Причини за постоење на претпријатие

Причините за постоење на претпријатијата можат да се најдат во предностите кои ги има заедничкото работење на луѓето во претпријатијата во однос на работатата на поединци. Најзначајни предности на заедничкото работење во претпријатието се:

- поделба на работата и специјализација на вработените
- поголемо користење на техниката и технологијата
- полесно управување со надворешното опкружување
- намалување на трансакционите трошоци
- поголем поттик и подобра контрола.

Поделба на работата и специјализацијата. Работата во колектив овозможува нејзина поделба меѓу членовите на колективот и нивна специјализација за поединечни сегменти од процесот на работењето. Благодарейќи на поделбата на работата, работниците се усредоточуваат на потесни делови на процесот на работа, што овозможува развивање

на нивните работни способности, а со тоа и зголемување на ефикасноста на работењето. Така нпр, инженер во одделение за техничка подготовка во големо претпријатие на машинската индустрија може да се специјализира за подготовка на поединечни делови на технолошкиот процес, додека инженер во некое мало претпријатие на машинската индустрија истовремено мора да ја организира и подготовката на производството, да го контролира производниот процес, и да се грижи за одржување на средствата за работа. Затоа што обавува повеќе хетерогени (разнородни, различни) работи, инженерот во малото претпријатие не може сето свое внимание да му го посвети на подготовка на производството, заради што е помалку веројатно дека тој, а не неговиот колега од големото претпријатие кој е специјализиран за техничка подготовка на производството, ќе придонесе кон подобрување на процесот на подготовка на производството.

Поголемото користење на техниката и технологијата придонесува до зголемување на обемот на производство и до проширување на асортиманот на производи со што доаѓаат до израз ефектите од економија на обем и економија на ширина. Економија на обем е намалување на просечните трошоци (трошоци по единица на производ) како последица на зголемувањето на обемот на производство. Со зголемување на обемот на производство се намалуваат просечните трошоци бидејќи вкупните трошоци се распределуваат на поголем број единици производи. Економија на ширина е намалување на трошоците заради ширење на асортиманот на производите. Се изразува во пониски вкупни трошоци на производството кога два или повеќе видови производи се произведуваат во едно претпријатие, од збирот на трошоците за производство на тие производи кога секој од нив би се произведувал во посебно претпријатие. До ефекти на економијата на ширина доаѓа затоа што претпријатието ја зголемува ефикасноста на користење на недоволно искористените ресурси бидејќи ги користи за производство на различни производи. Претпријатието може да оствари ефекти на економија на ширина и на обем, ако на пример инсталира линија за автоматско производство на повеќе различни производи истовремено. Toyota и Honda беа први производители на автомобили кои имаа линија за производство на три наместо еден модел на автомобили. Таквите производни линии не само што ги намалуваат трошоците на производството туку ја зголемуваат и неговата флексибилност овозможувајќи им на претпријатијата полесно да се прилагодат на промената на побарувачка на пазарот.

Управување со надворешното опкружување. Опкружувањето во кое работи претпријатието е извор на неизвесност и на бројни други влијанија врз претпријатието. Како извор на ресурси, опкружувањето е многу важно за работење на стопанските субјекти за тие да не би настојувале да влијаат на него? Но, управувањето со сложеното опкружување е задача која често ги надминува можностите на поединците. За разлика од поединците, претпријатијата располагаат со ресурси кои се неопходни за следење на промените во опкружувањето, како и за различни организациски мерки и мерки на деловната политика со кои може да се влијае врз опкружувањето, односно да се управува со

некои сегменти на опкружувањето. Со тоа всушност претпријатието го намалува ризикот и неизвесноста со кои се среќава во опкружувањето.

Големите компании како што се нпр, IBM и General Motors, имаат посебни организациони единици кои го следат надворешното опкружување и кои со различни мерки настојуваат да ги пресретнат и неутрализираат негативните влијанија од опкружувањето, да ги искористат поволните околности кои настануваат во опкружувањето, како и да влијаат на формирање на благонаклон став на опкружувањето кон овие претпријатие. Иако имаат помалку ресурси и помала моќ да влијаат на надворешното опкружување, и помалите претпријатие (како нпр. локални трговски претпријатие или мали ресторани) настојуваат да ги следат промените во опкружувањето за навремено да се прилагодат на измнетите околности на пазарот и поширокото опкружување. Во поново време се повеќе помага Internet, кој по пристапна цена овозможува лесен и брз пристап до огромен број на податоци.

Намалување на трансакционите трошоци. Секој процес на производство подразбира поврзување на бројни, по правило многу специјализирани фактори на производство на начин кој ќе обезбеди продуцирање на саканите производи. Така, во тек на процесот на производство се остварува и соработка помеѓу тие фактори. Во тек на соработката за производство на саканите производи, мора да се решаваат бројни проблеми како што, се нпр: кој ќе обавува кои активности, со кој во тој процес ќе се соработува за да се изврши задачата на најефикасен начин, кој и колку ќе биде платен за услугите кои ги пружа во процесот на производство, како да се контролира дали факторите на производство ги пружаат оние услуги кои од нив се очекуваат и сл. Трошоците кои настануваат во врска со преговарањето, надгледувањето и водењето на процесот на преговарање меѓу луѓето се викаат трансакциони трошоци.

Координацијата на ресурсите (со цел производство на производи) може да се обавува со помош на пазарниот механизам. Не е тешко да се замисли случај каде пазарот од една страна ги проценува потребите на луѓето, а од друга страна ги привлекува ресурсите во оние области и за оние потреби за кои тие ресурси се највредни. Кога пазарниот механизам би функционирал совршено, и кога трошоците за користење на пазарниот механизам би биле најниски можни трошоци за обавување на трансакциите, не би постоела ниту потреба за поврзување на факторите на производство (во рамки на претпријатие, а заради производство на одреден производ). Наместо да се купуваат и да се вработуваат на трајна основа, факторите на производство би се изнајмувале краткорочно за одредена намена. Иако ретки, овие облици на поврзување на факторите на производство се среќаваат и во современото стопанство. Нпр, и денес земјоделец изнајмува земјиште и го позајмува неопходниот капитал за да финансира обработка на почвата и сеидба. Или, се' поголем број на лизинг компании издаваат под закуп различни средства за работа, од специјализирани машини до транспортни средства. Меѓутоа, во праксата најчесто не е погодно да се координира поголем број на ресурси за производство со посредство на пазарниот механизам. Ако на пример, некое големо претпријатие купува услуги од стручњаци на дневна основа, тоа би значело дека

претпријатието и стотина стручњаци секојдневно трошат време и енергија преговарјќи за тоа кој ќе работи одредена работа тој ден, со кој ќе работи, колку ќе биде платен итн. Јасно е дека таквиот систем би бил неефикасен заради големите трансакциони трошоци.

Затоа, ако трансакционите трошоци се високи, претпријатието може да заклучи дека за него е многу порационално долгорочно да вработи луѓе или да купи ресурси. Така, големото претпријатие наместо на дневна основа да вработува стручњаци, ќе склучува долгорочни договори за нивно вработување. Со тоа всушност, трансакцијата од пазарот се пренесува во претпријатието, и со тоа таа се интернализира, а наместо координацијата на ресурсите да ја врши пазарниот механизам, таа улога ја преземаат механизмите на координација во претпријатието. Оттука, способноста на претпријатието да ги координира ресурсите и така да ги намали трансакционите трошоци, претставува значајна причина за постоење на претпријатие.

Поттикнување и контрола. Претпријатието, како организиран облик на стопанисување, со различни организациони и економски мерки може да влијае врз работењето на вработените во претпријатието, и да биде поефикасно од самостојното работење на поединци. Преку структурата на авторитет и со системот на контрола, претпријатието може да влијае врз вработените за да ги усогласат своите активности со работата која ја обавуваат и да се прилагодат на барањата на процесот на работење во кој учествуваат, како би ја зголемиле ефикасноста на тој процес. Со организирање на индивидуалниот и колективниот труд, во претпријатието се создаваат и други претпоставки за зголемување на ефикасноста на вработените, како што се нпр, усогласување на индивидуалните знаења и способностите со барањата на процесот на работење на работното место, избор на адекватни методи на работење, подготовка на работното место, интегрирање на поединците во работниот колектив на претпријатието, делување на вработените во интерес на претпријатието, прифаќање на авторитетот на менаџерите од страна на вработените итн. Покрај овие мерки, на зголемување на ефикасноста на работата на вработените, претпријатието може да влијае и со развој на стимулативен систем за наградување (компензации) со кој добрите перформанси на вработените и натпросечните учиноци би се наградувале, а лошите резултати би се казнувале.

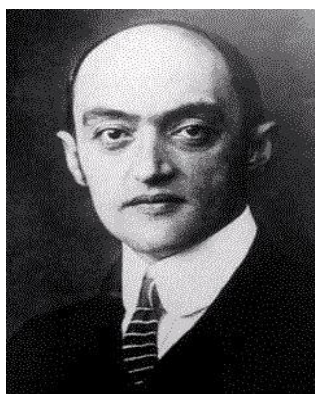
Наведените пет фактори заедно, објаснуваат зошто луѓето работејќи заедно и координирајќи ги своите активности во рамки на претпријатието, создаваат поголема вредност од збирот на вредностите кои би ја создале работејќи како поединци (ефект на синергија). Со тек на време, благодареејќи на предностите од работење во претпријатие, вработените како и самото претпријатие, можат значајно да ги развијат своите способности за создавање на вредност. Тако нпр, Microsoft во последните 10-тина година стана најголема и најмоќна компанија во светот за производство на програми за компјутери, благодареејќи на поттикнувањето на вработените да ги развиваат своите вештини и способности како би создавале нови вредни производи. Во истиот период, некои порано познати производители на компјутери, како нпр. Worldperfect, не успеаја да развијат нови програми за компјутери кои би

биле прифатливи за пазарот, заради што сега се соочуваат со сериозни проблеми во работењето.

2. ПРЕТПРИЕМАЧ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Зборот **претприемач** прв го употребил економскиот теоретичар Кантијон²⁵ во своето дело "Essai Sur la Nature du Commerce en General" (слободен превод "Есеј за природата на трговијата во општи црти"). Тој го дефинира претприемачот како носител на ризиците наметнати од промените во пазарната побарувачка. Според него, претприемачот "е решителен поединец кој со вештина и умеење ги комбинира ресурсите и го оптимализира профитот".

Економистот Јозеф Шумпетер²⁶ се смета за татко на современите сфаќања за претприемништвото. Тој верувал дека претприемачите се луѓето кои ја поттикнуваат економијата на земјата.



Joseph Alois Schumpeter

Францускиот економист Франсоа Перу²⁷ смета дека важна одлика на претприемачот е прифаќањето на ризик во настојувањата да влијае врз иднината. Последователно, претприемачот го определува "како човек кој ја дели судбината на претпријатието и кој носи одлуки за неговата иднина."

²⁵ Richard Cantillon (1680 – 1734).

²⁶ Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950).

²⁷ Francois Perroux (1903 – 1987).



Francois Perroux

Питер Друкер²⁸ пак, нагласува дека претприемач е личност која ги максимизира можностите за постигнување на профит.

Димитар Бојациоски е на ставот дека претприемачот е личност која обезбедува капитал за извршување на дејноста на претпријатието, самостојно донесува економски одлуки за негово функционирање, ги организира и координира производствените фактори и управува и раководи со вкупното работење и развој на претпријатието.

Како и да е, претприемачот е човек кој има способности за основање на претпријатие и за придвижување на деловните активности, со вложување на капитал во потребните ресурси (труд, природни ресурси, капитална опрема) заради производство на нови стоки и услуги. Претприемачот е човек кој е надарен со претприемнички дух и кој ги воочува можностите за нови деловни потфати кои другите деловни луѓе или не го согледуваат или не се за нив заинтересирани.

За да остварат добивка или за да реализираат некоја своја деловна идеја, претприемачите често започнуваат нови работи и покрај ризиците. Подготвени се и да ја преземат одговорноста доколку деловниот потфат не им успее. Обично започнуваат со прилично едноставна идеја, а потоа прибавуваат ресурси (капитал и луѓе) за да ја преточат идејата во трајна дејност. Многу претприемачи не пронашле нов производ, туку некој постоечки производ го промениле или го прилагодили за нова намена. Тие воочуваат определена потреба и покренуваат низа активности за да ја задоволат таа потреба. Понекогаш, тие само реализираат некоја идеја на друго место, го менуваат квалитетот на производот, амбалажата или начинот и амбиентот во кој ја нудат услугата.

Кај малите (а често пати и кај средните претпријатија) претприемачот е и сопственик на претпријатието. Кај големите, улогата на претприемач ја има професионален менаџер (или менаџерски тим), кој во рамки на овластувањата добиени од сопственикот, го раководи и унапредува претпријатието. Главна разлика меѓу овие два вида претприемачи е што претприемачот - сопственик работи за профит, а претприемачот - професионален менаџер работи за (висока) плата²⁹.

²⁸ Peter Drucker (1909 - 2005).

²⁹ Д. Бојациоски, О. Блажеска (2009): "Економика на претпријатие", Економски факултет, Скопје.

Претприемништво - во најширока смисла на зборот ги опфаќа активностите на претприемачот. А тие активности, различни автори различно ги објаснуваат.

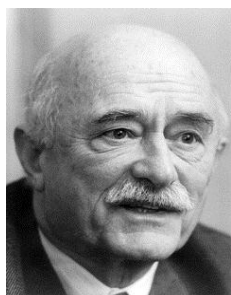
Така, Шумпетер смета дека претприемништвото се состои во:

- воведување нов (дотогаш непознат) производ или воведување на поквалитетен производ
- воведување нов метод на производство
- воведување нов метод на продажба
- отварање нов пазар
- изнаоѓање нов извор на сировини, и сл.

Според Шумпетер, овие иновации се применуваат во услови на слободна конкуренција и најчесто ги има кај новооснованите претпријатија. На таков начин тие остваруваат и профит, а за да профитираат, и старите претпријатија го следат нивниот пример.

Според Питер Друкер, претприемништвото не е ниту наука, ниту уметност, туку пракса.

Најпознатиот словенечки економист, Александар Бајт³⁰ претприемништвото го дефинира како насочување на капиталот во конкретни подрачја на стопанска активност со постојано внесување на иновации.



Проф. д-р. Александер Бајт

Според Димитар Бојациоски, претприемништвото ги опфаќа активностите на организирање, координирање и иновирање на вкупното работење на претпријатието, со цел откривање и создавање на нов пазар. На тој начин, се зацврстува позицијата на претпријатието на пазарот, се обезбедува неговата иднина и се подобруваат резултатите на неговот функционирање. Според Бојациоски, претприемништвото претставува движечка сила иницирана и водена според замислите и иницијативите на претприемачот.

Во економската теорија, дури во поново време претприемништвото добива особено значење. На тоа особено укажаа истражувањата кои покажаа дека најголем број нови работи настануваат во малите претпријатија. Порано, економистите не го сметаа за значаен придонесот на претприемачите кои со организирање на нови производни ресурси ја прошируваа понудата, туку тежиштето беше ставено на управување со побарувачката кај купувачите кои беа поттикнувани на

³⁰ Бајт (1921 – 1999), беше член на Словенечката академија на науките и уметностите и еден од првите поборници за пазарно стопанство. Тој е оснивач на Економскиот Институт на Правниот факултет во Љубљана

поголемо купување на производите. Покасно големите претпријатија го увидоа побавниот раст на производноста на работата и потребата за промена на понудата.

Иновациите и преземањето ризик се клучни елементи на претприемништвото. Денес, претприемништвото се смета за значаен фактор на севкупниот општествен напредок. На општеството му донесува големи користи со тоа што го поттикнува економскиот раст, ја зголемува ефективностa во користењето на ресурсите, создава нови производи, технологии и услуги, и ја оживува пазарната конкуренција.

Претприемништвото, пред сè е насочено кон постојано иновирање и по тоа се разликува од менаџментот. Претприемништвото значи придвижување на промени во производството и работењето, додека менаџментот се однесува на координирање на производниот процес.

Секој претприемач настојува да ја искористи можноста за да создаде добивка, а менаџерите настојуваат да ги искористат расположливите ресурси. Претприемачот не мора да биде пронаоѓач, но секогаш бара прилика за промена, одговара на промената и ја користи како можност³¹.

Карактеристики и способности на претприемачот

Ирскиот драматург Бернард Шо³² рекол: "Ти ги гледаш нештата. И прашуваш: Зошто? А јас сонувам нешта кои никогаш не се случиле. И прашувам: Зошто не?" Ова се зборови кои можеби најдобро ја отсликуваат личноста на претприемачот. Секако, неговиот статус може да биде различен; тој може да биде сопственик на капиталот, инвеститор, кој ја вложува својата заштеда заради отварање на ново мало претпријатие. Истовремено, тој може да биде и професионален менаџер кој работи за плата, но со својата иноваторска работа да придонесува кон постојан развој на претпријатието. Исто така, и секој непосреден производител може да поседува значајни карактеристики и да постигнува резултати на успешен претприемач. Истражувањата покажаа дека, без оглед на неговиот статус во претпријатието, претприемачот може да биде успешен ако поседува определени карактеристики и способности.

Личната мотивираност за работни напори е израз на стремежот на претприемачот за истакнување. Мотивираноста обезбедува енергичност, упорност и одговорност при покренувањето на одредени активности. Претприемачот мора да направи значајни напори при започнувањето и водењето на своето претпријатие. Мотивираните претприемачи имаат волја и енергија за упорна работа на иновации и организирање на работите. Ако кон работата пристапуваат плански, ако добро ги организираат и контролираат активностите, нивното претпријатие има значително поголеми шанси за успех, отколку ако кон работите пристапуваат стихично и претежно одлучуваат врз основа на претчувство. Но, напорната работа не е гаранција за успех. Многу претприемачи не успеваат, бидејќи претежно се занимаваат со извршни

³¹ Drucker P.F. (1986): "Innovation and Entrepreneurship", Harper and Row, New York, стр. 27 – 28.

³² 1856 – 1950

работи, занемарувајќи ги активностите кои се важни за креирање на иднината на претпријатието. Решавајќи ги секојдневните проблеми, обично сметаат дека немаат време за тие работи. Всушност, им недостасува потребното знаење за успешно управување со работењето.

Умствените способности се важен услов со кој претприемачот ќе придонесе за успех на претпријатието. Претприемачот мора да има потребно ниво на интелигенција, односно способности за расудување, снаоѓање во нови ситуации, и успешно решавање на проблемите. Особено се важни способностите за креативно (создавачко) и аналитичко мислење. Креативното мислење му овозможува на претприемачот да го прилагоди своето делување на потребите на претпријатието во различни ситуации. Аналитичкото мислење овозможува системско расчленување на проблемите кои се јавуваат во неговото претпријатие.

Способноста за разбирање на другите луѓе зависи од емоционалната стабилност, од вештината на одржување добри односи со луѓето, од тактичноста и дружељубивоста. Претприемачот мора да биде во состојба да се стави себе во позиција на другите луѓе. Само така може да разбере како се чувствуваат другите луѓе и како гледаат на одредена ситуација или проблем. Оваа способност е важна и за работата со вработените, и во деловните односи со купувачите. Добрите односи со вработените се важни заради нивно мотивирање за постигнување на подобри резултати во работата. Од друга страна, претприемачите мора да градат и одржуваат добри односи и со купувачите како би ги задржале.

Способноста за комуникација може да се изрази како вештина за пренесување на писмени и усни информации на други луѓе, како што се вработените, купувачите, добавувачите, и другите деловни партнери. Доброто комуницирање обезбедува разбирање помеѓу праќачот и примачот на информацијата. Со начинот на информирање, претприемачот не смее да ги доведе другите луѓе во незгодна ситуација или да ги наведува на изразување недоверба кон претпријатието.

Стручното знаење е услов со кој претпријатието може да им понуди на купувачите прифатлив производ или услуга. Важно е познавање на струката со која претприемачот се занимава, поседување на стручни економски знаења, како и отвореност за нови сознанија од теоријата и праксата. Исто така, претприемачот мора да ги знае методите на поединечна продажба, да знае да ги анализира и толкува финансиските извештаи. Таквите знаења може да се стекнат со искуство, односно преку учење низ пракса.

Способноста за донесување одлуки е збир на вештини на подрачјето на избор на погодни начини на делување помеѓу повеќето можни опции за успешно водење на претпријатието. Добриот претприемач ги воочува приликите, ја проценува нивната вредност и настојува да донесува одлуки кои го поттикнуваат развојот на претпријатието. Вложува капитал преземајќи ризик со соодветни мерки на внимателност.

Способноста за реализација на идеите бара од претприемачот разбирање на целостта на претпријатието, како и на поединечниот придонес на секој негов дел за вкупниот успех. Способностите на

творење, предвидување, воочување на поединечни прилики и организирање, овозможуваат креирање на мерки за развој на претпријатието во целина. Кога ќе воочи поволни прилики, претприемачот е во состојба да го води претпријатието на начин со кој најповолно ќе ги искористи воочените прилики.

Наведените особености на претприемачот значајно влијаат на неговата успешност. Претприемачите кои во голема мерка ги поседуваат наведените обележја и способности, немаат загарантиран успех. Но, ги имаат потребните услови и поголема веројатност за остварување на успех, во однос на претприемачите кои го немаат тоа ниво на потребните способности.

И, можеби најзначајната карактеристика на успешниот претприемач е да го препознае моментот кој не е погоден за никакво инвестирање. "Понекогаш, твои најдобри инвестиции се оние кои не си ги направил." ³³.

³³ Donald Trump, магнат за недвижности.

ОСНОВАЊЕ И ЛОКАЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕ

За основање на претпријатие/трговско друштво, нужно е да се донесе акт за основање, што е предмет на законско регулирање. Обично, актот за основање ги содржи следниве податоци: име и презиме на основачите, фирма и седиште на друштвото, што е предмет на неговото работење, кој е износот на основната главнина, колкав е износот на влогот на секој основач (содружник) поединечно, на кој начин ќе се распределува добивката, на кој начин ќе се покриваат (евентуалните) загуби, кој е начинот на управување, ... и другите меѓусебни права и обврски.

Иницијатива за основање на стопански субјект најчесто дава сопственикот на капиталот, но се случува да даде и претприемач кој користи туѓ капитал.

Претпријатието се запишува во судски регистар, по што претпријатието е легитимно, и стекнува право на преземења обврски и уживање права во правниот промет.

Основањето претпријатие е сложен процес, кој подразбира испитување на релевантните фактори кои ќе влијаат врз неговото работење и развој. Од тие причини, основачот мора да располага со одредени сознанија врз чија основа може да донесе реална одлука дали постојат услови за опстанок на претпријатието доколку не сака да се соочи со неуспех и губење на инвестициите.

Секако дека пред да се основа одредено претпријатие, потребно е да се располага со определени сознанија кои можат да бидат одлучувачки при проценката за постоењето на објективни услови за основање и успешно работење на идното претпријатие.

Под локација на претпријатие се подразбира сместувањето на претпријатие во некоја средина и на некое место. Локација на претпријатието е местото врз кое треба да се изгради идното претпријатие. Од нејзиниот избор, во голема мера зависат резултатите што претпријатието ќе ги постигне.

Факторите кои ја детерминираат локацијата имаат релативна важност и променливо дејство и влијание. Тоа значи дека тие не претставуваат утврдени, еднаш за секогаш определени правила кои мора да се почитуваат при изборот, бидејќи секогаш не дејствуваат на ист начин и со ист интензитет. Така, нивното влијание врз одредување на локацијата се менува. Во одредена ситуација решавачка улога може да има определен фактор, но кога ситуацијата ќе се промени, тој ист фактор ја нема истата важност како претходно.

Како **базични фактори** кои го условуваат оснивањето и локацијата на претпријатието се:

- Можноста за пласман на производите и услугите (потребите на пазарот)
- Обезбеденоста со потребните материјални ресурси/суровини
- Можноста за обезбедување на потребната работна сила/стручен кадар)
- Можноста за обезбедување погонска енергија и вода
- Сообраќајната мрежа
- Можностите за финансирање (обезбедување паричен капитал).

Можноста за пласман на производите и услугите - За да се одреди можноста за пласман на даден производ или услуга, неопходно е да се процени пазарот од повеќе аспекти:

- Да се одредат потребите на потрошувачите за одреден асортиман на производи
- Да се знае куповната моќ на потрошувачите
- Да се располага со сознанија за капацитетот на конкурентските претпријатија и нивната потенцијална сила
- Да се знаат сезонските варијации во продажбата, итн.

Секако дека треба да се избере локација која е во близина на пазарот за пласман на готовите производи, особено на оние производи кои имаат краток рок на траење. Но, со користењето на разладните уреди, со конзервирањето на прехранбените производи, овој фактор постепено го губи некогашното значење и е од релативен карактер (што се однесува до локацијата на претпријатието).

Можноста за обезбедување на потребните материјални ресурси (суровини и материјали) - го детерминира нормалното функционирање на претпријатието. Важноста на овој фактор не е иста за сите стопански субјекти. Така, овој фактор е особено значаен за претпријатијата од областа на шумарството, земјоделството, индустријата за конзервирање, рударството, производството на електрична енергија (пр. Бучим Радовиш, хидроцентралите во Маврово, РЕК Битола, ЗИК Пелагонија).

Обезбеденост на потребните материјални ресурси подразбира нивна расположливост и можност за набавка во потребните количини и по прифатливи цени.

Воедно, мора да се води сметка и за евентуалното постоење на ограничувачки фактори за набавка на суровини (забрана за увоз, високи царински давачки, контингент, прекинување на економските односи со земјата од која се увезуваат суровините). Пореметувањето на можноста за набавка на суровини (особено доколку е подолготрајно) ќе претставува сериозна, па дури и непремостлива пречка во континуитетот на работењето на претпријатието, што може да го загрози и неговиот опстанок.

Близината до изворите на суровини придонесува кон намалување на транспортните трошоци, од една страна, а од друга страна го детерминира и работењето и искористувањето на соодветните капацитети.

Општо земено, од близината на суровините и материјалите зависат сите оние претпријатија кои се занимаваат со примарна преработка на суровините.

Можноста за обезбедување на потребната работна сила. Кадрите во претпријатието се примарен производствен фактор кој ги користи и ги управува останатите фактори на производство. Токму затоа, обезбедувањето на потребниот број стручни, квалификувани кадри за дадената дејност е нужен предуслов при согледување на факторите за основање на претпријатие. Работната сила во многу зависи од дејноста на претпријатието, затоа што има гранки кои се трудово интензивни и без кои е прилично тешко да функционира претпријатието (текстилни фабрики, фабрики од областа на црната и обоената металургија,

тутунската индустрија, индустријата за преработка на кожи, прехранбената индустрија, и др).

Можноста за обезбедување погонска енергија и вода. Невозможно е да се замисли работењето без погонска енергија и вода. Во оваа смисла, претпријатието треба да има можност да се приклучи на постоечката водоводна мрежа и електроенергетскиот систем. Во современи услови, заради можноста на пренесување на електричната енергија преку електроенергетските системи, факторот на близината до енергетските извори е релативизиран. Она што е особено значајно за големите потрошувачи на електрична енергија е нивната потрошувачка да биде предвидена и обезбедена во електроенергетскиот биланс на земјата.

Сообраќајната мрежа е клучна за одвивање на транспортот, кој зависи од близината на претпријатието до патиштата и од квалитетот на патната мрежа. Тоа го условува и видот и капацитетот на потребните транспортни средства. Транспортните трошоци се висока ставка во вкупните трошоци, па секако дека голема предност е близината до магистралните патишта со определен квалитет.

Од можностите за финансирање (обезбедување паричен капитал) - зависи почетното ангажирање на средствата за работа, предметите за работа и работната сила, но и плаќањето на туѓите услуги. Доколку потребните инвестиции не се обезбедени во целост, може да се одолговлечат градежните работи, а со пролонгирање на рокот на изградба се зголемуваат и трошоците.

Исто така, доколку има недостиг од финансиски средства, може да се избере технолошки процес кој бара помали вложување, но е нерационален во однос на друга, поскапа технологија.

При изборот на локација потребно е да се земе предвид и евентуалното негативно влијание од работењето на претпријатието врз здравјето на населението и врз животната средина. Секако дека е потребно сите стопански субјекти, а особено оние кои при работењето испуштаат загадувачки материји во воздухот, водата или почвата, да се градат подалеку од населени места, а во секој случај да имаат вградено уреди за филтрирање на отпадните води кои се испуштаат во водните текови или почвата, филтри за прочистување на оџаците и сл.

Заради важноста на правилниот избор за локација за иднината на претпријатието, развиена е посебна теорија на локацијата, која се занимава со прашања каде и зошто се лоцирани одредени економски активности. Таа се темели на претпоставката дека сите дејствуваат во согласност со своите сопствени интереси. Затоа, претпријатијата ќе одберат локација на која ќе можат да го максимизираат својот профит, а поединците одбираат локација за да ја максимизираат својата корисност. Нејзина задача е да ги објасни и предвиди одлуките на претпријатието поврзани со сместувањето на неговите капацитети.

Првите теоретичари на локацијата, Германците Thunen³⁴ и Weber³⁵ развија модели за локација на претпријатието во услови на

³⁴ Со книгата "Der Isolierte Staat" од 1826, Johann Heinrich von Thünen се смета за татко на теоретичарите за локацијата.

³⁵ Alfred Weber, автор на делото "Über den Standort der Industrien" (1909) кое се смета за особен придонес кон теоријата на локацијата. Weber ги користи трошоците за превоз на ресурсите и

совршена конкуренција. Тие тргнаа од претпоставката дека претприемачите се стремат да ја максимизираат својата добивка, и дека потполно ги познаваат трошоците на секоја од можните локации. Со таквите претпоставки, одлуката за избор на локацијата се темели само на разликите во трошоците за производство и транспорт до различни места.

Трошоците за транспорт ги опфаќаат трошоците за превоз на материјали и енергија до местото на производство, и трошоците за превоз на готовите производи до пазарот. Трошоците за производство (преработка) зависат од трошоците за сировините и материјалите кои се користат во процесот на преработка, за капиталната опрема (постојани средства) и за менаџерските услуги. Бидејќи во минатото не можеа да се утврдат поголеми регионални разлики во трошоците на производство, локацијата претежно беше определена од транспортните трошоци.

Покасните теоретичари, долго време се потпираа на наведените претпоставки и изборот на локацијата го темелеа на моделите на минимизирање на трошоците, со константни приходи од продажба на сите локации. Наједноставните модели тргнуваа од претпоставката дека производителот има пазар за продажба на една локација, а извор на сировини на друга. Во овие рамки, требаше да се предвиди најповолното решение на проблемот за избор на локација на претпријатието. Ако се претпостави дека трошоците на производство се еднакви на сите локации, тогаш проблемот се состои во изнаоѓање на локација која ги минимизира трошоците за трансфер. Тоа се сите трошоци кои се поврзани со транспорт на сировини меѓу изворот на сировини и местото на производство (фабриката) од една страна, како и транспортот на готовите производи од местото на производство и пазарот, од друга страна. Во трошоците за трансфер се вклучени и сите трошоци за физичко пренесување (утовар, истовар, административни работи и сл), а не само трошоците за превоз.

Иако претпоставките вообличуваат крајно поедноставен модел, сепак овозможуваат извлекување на неколку реални заклучоци за однесувањето на претпријатието кај кое трошоците на транспорт чинат голем дел од вкупните трошоци. Наведуваме три важни заклучоци кои претставуваат начела на локација:

- Доколку во производството настануваат губитоци во тежината (шеќерани), губитоци на време (предилници за волна и памук) и намалување на вкупната количина заради расипување (преработка на овошје и зеленчук), претпријатијата се лоцираат поблиску до изворот на сировини.
- Доколку во производниот процес се зголемува тежината, волуменот и вкупното количество (производство на леб, апарати за домаќинство) претпријатијата се лоцираат поблиску до пазарот за продажба
- Лоцирање на претпријатието меѓу изворот на сировини и пазарот ретко ќе се јавува, од две причини: 1. заради превозните тарифи (возарината по тонски километар се намалува со зголемување на

далечината на превоз) што прават еден подолг превоз да е поевтин отколку два пократки (со еднаква вкупно должина), и 2. заради тоа што средишната локација создава трошоци за утовар и истовар, и за суровините и за готовите производи, наместо само за едното или за другото.

Од наведените начела, можни се исклучоци. Така на пример, ако меѓу изворот на суровините и пазарот на кој се пласираат готовите производи се наоѓаат претоварни центри, тогаш може да е поисплатливо претпријатието да се лоцира на такво место. Исто така, доколку превозникот одобрува повластици за транзит на стоките, тогаш претпријатието може да избере средишна локација (бидејќи транспортното претпријатие ќе ги преземе зголемените трошоци).

Подобрувања во моделите на локацијата се извршени со воведување на поголем број пазари на продажба и со поголем број на извори на суровини, како и со отфрлање на претпоставката за еднакви трошоци на производство на сите локации. Но, се' додека се задржани претпоставките за максимизација на добивката и непроменливата цена на производите, нагласокот се ставаше на одредување на локација која има најниски трошоци. Обидите за обликување на модели со поголема реалност ги прават новите модели се' покомплексни. Истовремено, тие даваат се помалку прецизни предвидувања.

Во поновите истражувања на проблемот со локација на претпријатието, акцентот е ставен на односот меѓу локацијата и побарувачката, така што претпоставката за совршена конкуренција постепено се заменува со претпоставката за несовершена (ограничена) конкуренција на пазарот. Но, во моделите на локација, концепцијата за максимизација на добивката е задржана и понатаму, покрај бројните критики и обидите да се утврдат модели кои се темелат на други претпоставки, особено во бихејвиористичката теорија на фирмата. Критиките се поттикнати со емпириските истражувања на вистински локациски одлуки кои потврдија дека традиционалната теорија на локација, не го опишува точно однесувањето на претпријатието и процесот на одлучување за избор на локација.

Изборот на локација на претпријатие може да се набљудува како проблем на надворешно сместување и внатрешно разместување, како посебни облици на локацијата. Надворешното сместување може да се подели на макролокација и микролокација.

Макролокацијата е меѓулокално сместување, односно избор на место за сместување во рамки на поширок географски простор (во рамки на националното стопанство). Макролокацијата може да биде единствена (цело претпријатие на едно место) и расчленета/разделена (кога претпријатието има организациски единици на повеќе места). Поволни региони за сместување се оние кои имаат брз растеж на населението со одредена старосна група, растеж на расположливиот доход и побарувачката, ниски трошоци за работење, државни поттикнувања и сл.

Микролокацијата е локално сместување, односно избор на местото за сместување на претпријатието на одредено подрачје во рамки на град или населба. Секое претпријатие има различни критериуми за избор на најпогодна локација. За производителот – може

да е важен пристапот до сировини, до работна сила и до транспортна инфраструктура. На услужните и на трговските претпријатие, особено им е важен бројот на купувачите (во центар на градот, во близина на трговски центар, кино, и сл). Постоенето на соодветна инфраструктура (патишта, вода, струја и слично), може да биде важен фактор за сите претпријатија.

Внатрешното разместување на претпријатието, односно интерната локација, се однесува на сместување на организациските единици и опремата внатре во претпријатието, односно во рамки на одредена микролокација. Проблемите на внатрешно разместување се проучуваат во рамки на посебните економики на претпријатие (нпр, економика на индустриски претпријатија, економика на земјоделски претпријатија, економика на трговски претпријатија, и сл). Целта на правилниот избор на внатрешно разместување е да се обезбеди успешно функционирање на сите делови на претпријатието, а тоа значи што пониски трошоци на внатрешен транспорт. Тоа се постигнува со избегнување на празен од и на непотребни транспортни патеки, со правилно разместување на материјалите и производите во складиштата/магацините, стоката во продавниците и сл.

Избор на најпогодна макролокација претпоставува разгледување на оние фактори кои го одредуваат успешното работење на претпријатието сместено на одредено место. Овие фактори може да се групираат според различни критериуми. Пред се', се делат на економски и нееекономски фактори. Економските се сите оние фактори кои влијаат на идната економска положба на претпријатието, а според нивното потекло, ги делиме на следниве групи: историски, природни и технолошки.

Историските фактори се условите создадени во минатото за обавување на одредена дејност на одредено подрачје. Така, на некои подрачја постои традиција со бавење со определена дејност, и работни услови и вештини на населението. Освен ова, на некое место постојат изградени инфраструктурни објекти од порано (патишта, делеководи и сл), и производни капацитети кои технолошки можат да се дополнуваат со планирана изградба на нови претпријатија.

Природните чинители се темелат на природното богатство (руда, водни текови, земјиште) и со природните услови (клима, влага, температура) кои на одредено подрачје значително влијаат на условите на производство. Оваа група фактори има особена важност за некои дејности: рударство, земјоделство, шумарство, туризам, и сл.

Технолошките фактори ја одредуваат локацијата на претпријатието кои зависат од изворите на енергија, материјалите, работната сила или од можноста за снабдување на одреден вид потрошувачи. Некои претпријатија имаат таканаречени "врзани" локации, бидејќи се зависни од изворите на енергија или на материјали (нпр, термоелектраните, фабриките за шеќер, фабриките за кожи, и др). Други претпријатија се ориентирани на пазарот на продажба (нпр, фабриките за преработка на животни намирници, земјоделски машини и сл). Исто така, претпријатијата можат да зависат од работната сила и во тој случај се лоцираат во место кое има доволен број на соодветно остручена

работна сила (нпр, текстилните фабрики вработуваат поголем број на женска работна рака).

Неекономските чинители произлегуваат од интересите на општеството да потпомогнува рамномерен развој на сите делови на националното стопанство. Затоа, некои претпријатија можат да се основаат во заостанати краеве, дури и кога не ги исполнуваат сите потребни економски услови од политичко-социјални причини. На изборот за локација можат да влијаат и воено-стратешки фактори. Така, воената индустрија не се подигнува во близина на границата, дури и кога тоа би било економски најпогодно.

Одлуката за избор на локација на претпријатието може да има одлучувачко влијание на идното работење на претпријатието. Локацијата е важна за структурата на неговите трошоци, за квалитетот на расположливата работна сила што може да се ангажира, за ширината на пазарот за продажба на неговите производи. Затоа, изборот на локација бара значајни истражувања и анализа. Економски е исплатливо да се вложат пари и време заради квалитетен избор на локација, бидејќи со тоа се зголемуваат шансите за деловен успех.

Локацијата на големи претпријатија се темели на изработка на посебни студии со примена на современи научни методи. Но, изборот на локација на малите претпријатија може да се направи и со едноставни постапки на анализа на важните фактори кои го одредуваат нивното економски погодно сместување, како што е на пример, анализа на корисност.

При анализата на локацијата втемелена врз оценка на корисноста, факторите кои ја одредуваат локација се групираат во 5 групи: средина, извори на материјали, работна сила, пазар за продажба и нееекономско влијание.

- Средината е збир на факторите кои го одредуваат квалитетот на потесната околина на подрачјето на кое се планира да се лоцира претпријатието. Таа ги опфаќа чинителите на традицијата, климата, постоечката инфраструктура, влијанијата на технолошки поврзаните капацитети, деловниот простор и сл.
- Материјалот се однесува на квалитетот на расположливите извори на сировини и материјали, нивната пристапност и оддалеченост од местото на производство, потоа капацитетите на главните извори на сировини и материјали, транспортните патишта за нивно доставување и сл.
- Работната сила е збир на фактори кои ги одредуваат условите на прибавување на потребните работници, па го опфаќа бројот и стручните квалификации на расположливите работници, работните навики, потребата и начинот на превоз, смесувањето на работниците, и др.
- Пазарот се однесува на условите и можностите за продажба на готовите производи и услуги. Тоа се факторите кои ја одредуваат куповната моќ на населението, неговите потреби, оддалеченоста од местото на производство, транспортните патишта, начинот на дистрибуција, и сл.

- Неекономските чинители ги опфаќаат сите социјални влијанија кои треба да се уважат при избор на најповолната локација (нпр, Топилница во Велес).

Во примерот што следува е прикажана постапката за анализа на корисноста за две можни локации за претпријатие, во која факторите на локацијата се разделени во наведените пет групи.

Фактори на локацијата	Мерило на важност	Локација А		Локација Б	
		Оценка	Корисност	Оценка	Корисност
Средина	0, 15	5	0, 75	2	0, 30
Материјали	0, 30	3	0, 90	3	0, 90
Работна сила	0, 10	4	0, 40	3	0, 30
Пазар	0, 25	2	0, 50	4	1, 00
Неекономски фактори	0, 20	5	1, 00	4	0, 80
Вкупно	1, 00	/	3, 55	/	3, 30

Во разгледуваниот пример, најголемо значење имаат факторите кои спаѓаат во групата на материјали (мерката на важност е 0,30) и факторите кои спаѓаат во групата на пазарот на продажба (мерка на важност 0,25). Со множење на мерките на важност (пондерите) за секоја група на чинители со оценката на нивниот квалитет на секоја од локациите, добиени се износите на корисноста. Со собирање на износите на корисност за секоја група фактори се добива вкупната корисност. Во примерот, локацијата А (кај која вкупната корисност изнесува 3,55) има предност споредено со локацијата Б (чија вкупна корисност е 3,30). Според ова, претприемачот би требало да ја избере локацијата А.

ГОЛЕМИНА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Во Законот за трговски друштва³⁶, трговците (трговските друштва) се класифицирани во микро, мали, средни и големи. Критериуми кои се клучни за оваа класификација се следниве:

- бројот на вработените,
- годишниот приход и
- просечната вредност на вкупните средства по годишните сметки во последните две години.

Така, за **микро** трговец се смета трговецот кој од критериумите што следат - го задоволува првиот, и најмалку еден од вториот и третиот критериум:

- просечниот број на вработените да е до 10 работници (врз основа на часови на работа)
- остварениот бруто приход (од кој било извор) да не надминува 50.000 ЕВРА во денарска противвредност
- најмногу 80% од бруто приходот да е остварен од еден клиент
- правата во микропретпријатието да се во сопственост на најмногу две физички лице.

Мал трговец е трговецот кој го задоволува првиот критериум и уште најмалку еден од последните два критериуми:

- просечниот број на вработените да е до 50 работници
- годишниот приход да е помал од 2.000.000 ЕВРА во денарска противвредност, вкупниот обрт да е помал од 2.000.000 ЕВРА во денарска противвредност
- просечната вредност на вкупните средства (во активата) да е помала од 2.000.000 ЕВРА во денарска противвредност.

Малите претпријатија најчесто се во индивидуална сопственост и се одликуваат со вложување голем личен напор на сопствениците.

За **среден** трговец се смета трговецот кој го задоволил првиот критериум и најмалку еден од вториот и третиот од следниве критериуми:

- просечниот број на вработените да е до 250 работници
- годишниот приход да е помал од 10.000.000 ЕВРА во денарска противвредност
- просечната вредност на вкупните средства (во активата) да е помала од 11.000.000 ЕВРА во денарска противвредност.

Средните претпријатија вообичаено делуваат на ограничен простор, обезбедуваат капитал од ограничен број на финансиери, и со нив раководи едно, поретко 2 или повеќе лица.

Трговците кои не се распоредуваат во микро, мали или средни, стекнуваат статус на **големи трговци/претпријатија**.

³⁶ Закон за трговски друштва, "Службен весник на Република Македонија" бр. 28 од 30 април 2004.

Предности и недостатоци на малите и големите претпријатија

Полемиката околу тоа дали малите и средните претпријатија се поефикасни и поуспешни од големите, е се'уште актуелна и во земјите со развиена пазарна економија. Тоа е последица на предностите и негативностите кои ги имаат и едните и другите, како и на различните искуства кои ги имаат земјите.

Така, за предности на малите и средните претпријатија се сметаат следниве:

- придонес кон заострување на конкуренцијата
- помали фиксни трошоци, што ги прави пофлексибилни на пазарните промени
- поедноставен, помалку бирократизиран процес на донесување одлуки
- побрзо решавање на проблемите
- поедноставна организација
- поевтин, побрз и поедноставен систем на управување, раководење и контрола
- поголема инвентивност во работењето (најголемиот број на иновации потекнуваат од малите и средните претпријатија!)
- пофлексибилно производство во однос на промената на технологијата и процесите на пазарот
- пониска цена на работното место отколку кај големите претпријатија, така да можностите за вработување се поголеми, и др.

И покрај своите предности и значењето што го имаат во вкупното стопанство, малите претпријатиеја се соочени со бројни проблеми. Секоја година голем број на мали претпријатија (највеќе новонаформирани) одат под стечај. Според некои проценки, во тек на првата година нивниот степен на неуспех е скоро 50 %, и 90 % во првите 5 години³⁷. Постојат повеќе причини за таквите проблеми и зголемената ризичност на малите претпријатија.

Недостигот од релевантни информации, на малите претпријатија им го отежнува користењето на новите пазарни можности и избегнувањето на опасностите. Малите претпримачи тешко можат да ги користат (скапите) услуги на консултантските фирми или даночните советници. Најчесто немаат соодветни сметководствени, финансиски, правни и маркетиншки стручњаци.

Несоодветното менаџерско искуство е една од главните причини за неуспех на малите претпријатија. Во многу од нив, од поединечниот сопственик – кој воедно е и менаџер, се бара да извршува повеќе функции отколку она што му го дозволува времето или искуството. Затоа, малите претпријатија често трпат заради несоодветниот менаџмент. Водењето на претпријатие изискува соодветни менаџерски способности, кои кај многу сопственици на претпријатија не се ниту вродени, ниту пак стекнати со образование.

³⁷ Marijan Karic (2005): "Ekonomika preduzeca", Sveuciliste Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Drugo izdanje, Osijek, стр. 15.

Проблемите со финансирање често создаваат сериозни потешкотии, бидејќи малите претпријатија го немаат пристапот до банките и другите извори на финансирање како што имаат големите. Зошто? Бидејќи, од една страна, малите претпријатија се сметаат за поризични од големите. Воедно, сопствениците на малите претпријатија често пати имаат потешкотии при утврдувањето на изворите на средства и при составување на неопходните финансиски планови и прогнози кои се бараат за добивање на заеми. Исто така, мал е бројот на претпријатијата кои имаат организирано следење и планирање на финансиската состојба. Истражувањата покажуваат дека меѓу успешните претпријатија, повеќето имаат уредни деловни книги, редовно ги следат своите финансиски резултати и подготвуваат финансиски планови. Во водењето на книгите, најмалку уредни се едносопственичките претпријатија. Нешто повеќе сметка водат услужните претпријатија, а производствените во голема мерка ги занемаруваат.

Пропишаните формалности претставуваат големо оптеретување за малите сопственици, кои заради работата со “папирологија”, мора да жрвуваат значајно време од управување во своето претпријатие. Тие често пополнуваат најразлични формулари кои се однесуваат на статистички информации и прибирање данок.

Кадровските проблеми се исто така изразени во малите претпријатија. Во однос со големите, имаат значително повисоки потешкотии во привлекувањето и задржувањето на искусни работници. За многу дефицитарни дејности малите претпријатија мора да им се конкуренција на големите претпријатија и на државните институции, па често успеваат да привлечат само помалку квалификувани работници.

Ранливоста на инфлација е особено голема во малите претпријатија. Ако за финансирање на нови работи повеќе се потпираат на кредит отколку на остварената добивка, стануваат преранливи на високите каматни стапки здружени со инфлацијата. Споредено со големите компании, малите претпријатија се помалку способни да ги покриваат растечките трошоци со помош на зголемување на цените, заради силната конкуренција со која се соочуваат.

Иако работат во неповолни услови, малите претпријатија имаат предуслови за опстанок и развој во рамки на севкупното стопанство. Во одредени услови, малите претпријатија се способни да им конкурираат на големите претпријатија, а тоа се следниве:

- дејности во кои не е можно масовно производство (нпр, производство на контакни леќи, уметнички дела)
- производство на стоки и услуги кои имаат ограничена побарувачка (нпр, послужување со вегетаријански јадења)
- дејности за кои е потребен мал капитал (нпр, миеење прозорци, чување на деца)
- дејности во кои малите претпријатија добиваат државна помош и поттикнувања.

Важноста на малите претпријатија за поттикнување на стопанскиот развој и за вработување на населението влијаеше на создавање на општ тренд на создавање опкружување кое оди во прилог на развој на мало претприемништво. Ова важи, како за најразвиените земји во светот, така и за земјите во транзиција. Така на пример, малите

и средни претпријатија се главни придвужувачи на развојот на стопанството во Полска и Русија во времето на транзиција од социјалистичко во пазарно-економски систем.

Од друга страна, и големите претпријатија имаат свои предности:

- заради својата големина, можат да добијат повластени услови (пониски цени, ексклузивитет) при набавка на сировините
- заради големиот обем на работа имаат ниски трошоци по единица производ - што ги прави ценовно поконкурентни
- имаат поголеми можности за пробив на странски пазари
- заради поголемиот обрт имаат поголеми можности за инвестиции
- имаат поголеми можности за истражувања и развој и др.

Согласно наведеното, јасно е дека не постои единствен одговор на прашањето кое претпријатие е подобро. Она што му одговара на секое стопанство е претпријатие кое ресурсите ги користи на најпродуктивен начин. За некои стопански гранки како подобри се покажале малите и средните претпријатија (посреднички, услужни дејности), а во други - големите (автомобилска индустрија).

Да го проследиме примерот за поврзаноста помеѓу бројот на продавниците и бројот на вработените во Република Македонија.

Табела 1³⁸: Број на продавници и број на вработени

Година	1997	2001	2007
Број на продавници	7 329	7 788	6 514
Број на вработени	15 226	16 727	20 855

Согласно табела 1, јасно е дека во периодот од 1997 до 2001 има тенденција на зголемување на бројот на продавници. За разлика од тој период, периодот од 2001 до 2007 се карактеризира со опаѓање на бројот на продавници (за 16,4% во 2007 во однос на 2001).

Бројот на вработените во трговијата на мало во периодот од 1997 до 2001 го следи порастот на бројот на продавниците. Но што се случува во периодот 2001 - 2007? Иако бројот на продавниците се намали (за 16,4%), бројот на вработените во 2007 година, во однос на 2001 година, се зголемил за 24,7%.

Да видиме и друг пример за Велика Британија, во 2003 година, преку табелите³⁹ што следат.

Табела 2: Учество на претпријатија по големина во вкупниот број претпријатија

Големина на претпријатие	Учество во вкупен број на претпријатија (%)
Мали (под 50 вработени)	99,1
Средни (50 - 249 вработени)	0,7
Големи (250 и повеќе вработени)	0,2

³⁸ Извор: Завод за статистика на Македонија.

³⁹ Извор: "SME Facts and Issues", Stanworth and Purdy, 2003.

Од табела 2, јасно е дека дури 99,1% од вкупниот број на претпријатија биле во категоријата мали (види табела 2).

Малите претпријатија вработувале 43% од вкупниот број на вработени (види табела 3).

Табела 3: Учество на претпријатија по број на вработени

Големина на претпријатие	Учество во вкупен број на вработени (%)
Мали (под 50 вработени)	43,0
Средни (50 - 249 вработени)	12,0
Големи (250 и повеќе вработени)	45,0

А, од друга страна, во прометот учествувале со 36 % (види табела 4).

Табела 4: Учество на претпријатијата во обрт/промет

Големина на претпријатие	Учество во обрт / промет (%)
Мали (под 50 вработени)	36,0
Средни (50 – 249 вработени)	15,0
Големи (250 и повеќе вработени)	49,0

Она што е интересно, се големите претпријатија. Во вкупниот број на претпријатија учествуваат со (само) 0,2 %, вработуваат 45 % од сите вработени, и учествуваат во прометот со 49 %!

ВИДОВИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Познато е дека претпријатијата можат да се групираат врз основа на различни критериуми: големината, сопственоста, организациониот облик, улогата во процесот на општествената репродукција (според функциите во процесот на репродукција), итн.

Видови претпријатија според организациониот облик

Во Република Македонија, организациониот облик на претпријатијата се темели врз Законот за трговски друштва, кој сите субјекти кои се занимаваат со стопанска активност ги означува како трговци.

Согласно законот, претпријатијата кои се занимаваат со продажба, трговија или давање услуги се викаат трговци. Не се сметаат за трговци адвокатите, нотарите, лекарите, физичките лица кои се занимаваат со земјоделска дејност, лицата кои даваат угостителски услуги со издавање на соби во своите куќи, итн.

За да се разберат особеностите на различните организациони облици на претпријатија, неопходно е да се дефинираат определени поими кои ја одредуваат одговорноста во нив. Во некои, партнерите односно ортаците сносат лична одговорност; некаде таа е солидарна, а во некои случаи неограничена. Што значат овие термини?

Лична одговорност е одговорност на секој ортак поединечно.

Солидарна одговорност е одговорност на секој ортак за сите. Доверителите можат да бараат од кој и да е ортак да го измири целиот износ на обврската без разлика на неговиот удел во фирмата. Регулацијата на меѓусебните односи на ортаците е интерна работа.

Неограничена одговорност значи дека секој член на друштвото одговара со целиот свој имот.

За подобро разбирање на организационите облици на претпријатијата, потребно е елементарно разбирање на поимите акции и акционер.

Акциите се единица за сопственост. Тоа се хартии од вредност кои даваат определени права: право на глас, право на посебна определена корист од добивката, право на дел од стечајната маса итн.

Согласно Законот за трговски друштва, акција е хартија од вредност којашто може да ја издава акционерско друштво и командитно друштво со акции. Во акцијата е претставен дел од основната главнина и со неа се отелотворуваат правата на акционерот кој, како сопственик на акцијата, не е доверител на друштвото ниту сопственик на дел од неговиот имот.

Акциите можат да бидат обични и приоритетни.

Обичните акции даваат право на глас кое може да се користи при донесување на одлуки во претпријатието или при избирање на членови во органите на компанијата (на пример, во бордот на директори).

Приоритетните акции се повисоко рангирани од обичните акции, а се разликуваат од нив по тоа што тие вообичаено не даваат право на глас, но можат да носат супериорен приоритет во врска со исплатата на дивидендите. Сопствениците на приоритетните акции имаат легално

право да им биде исплатен определен износ од дивидендите пред исплаќање на сопствениците на обичните акции.

Акционер е поединец или компанија која законски поседува една или повеќе акции во компанија со заеднички капитал. Согласно Законот за трговски друштва, акционер е сопственик на една или на повеќе акции и не одговара за обврските на акционерското друштво и на командитното друштво со акции.

Во Република Македонија, согласно Законот, се разликуваат: мал трговец, трговец поединец и трговско друштво.

Мал трговец. Во оваа категорија се вклучени дејностите со независно сопствено работење, односно малите фирми, малите претприемачи или семејните фирми. Во нив спаѓаат: сервисните услуги, продажбата на цвеќе, такси возењето, книговодствените услуги и др.

Трговец поединец - е физичко лице кое врши една од дејностите прецизирани со Законот. Ја врши дејноста во својата фирма, врши контрола, сноси целосна одговорност за преземените обврски со својот имот, врши преговори, а сиот профит од работењето е негова сопственост. Фирмата на трговец поединец ги содржи: неговото лично име, татковото име и презимето, а мора да ја содржи и ознаката ТП. Не може да биде правно лице, туку само физичко.

Трговско друштво - претставува здружување на две или повеќе правни или физички лица. Нивното здружувањето се темели врз вложување на пари, предмети или права врз имот, кои се користат за заедничко работење. Во трговскиот регистер се запишува како правно лице.

Трговското друштво нема имот на име на друштвото. Имотот што се користи за заедничко работење е **приватна** сопственост на содружниците. За обврските кон трети лица што ги создава било кој од содружниците, одговорен е секој содружник.

Со посебен акт (статут на друштвото) се определува формата, седиштето, предметот на работење, износот на основната главнина, организацијата и начинот на управување.

Според Законот за трговски друштва, постојат неколку облици на претпријатија во форма на **трговски друштва**:

- Јавно трговско друштво
- Командитно друштво
- Друштво со ограничена одговорност
- Акционерско друштво
- Командитно друштво со акции.

Јавното трговско друштво се основа со договор меѓу содружниците. Секој од нив одговара лично и неограничено солидарно со сиот свој имот, што значи дека ова е друштво со неограничена одговорност.

Право е на содружниците да определат дали во фирмата на друштвото ќе фигурира еден или повеќе содружници. Во фирмата мора да стои кратенката ЈТД.

Секој од содружниците може да управува со друштвото, но од практична гледна точка подобро е еден содружник да се определи како управител на друштвото. Доколку никој од содружниците не е управител, тогаш тие заеднички одлучуваат и ангажираат трето лице за управител.

Секој содружник има право да учествува во профитот создаден со работењето на друштвото. Добивката и загубата се делат помеѓу содружниците пропорционално со нивниот удел (доколку со договорот не е поинаку пропишано).

Командитното друштво претставува модифицирано друштво со неограничена одговорност. За разлика од претходното, командитното друштво го сочинуваат два вида содружници: комплементарни и командитори.

Комплементарите се главни партнери во друштвото, го снесат ризикот на работењето, а за обврските на друштвото одговараат солидарно и неограничено со својот имот. Нивна должност е да учествуваат со најмалку 1/5 во вкупниот износ на влоговите во друштвото.

Командиторите за обврските одговараат до износот на запишаниот влог во друштвото.

Со командитното друштво може да управуваат сите комплементарни, неколку од нив, или еден од нив.

Фирмата содржи презиме и име барем на еден комплементар (или скратена форма) и ознаката КД.

Друштвото со ограничена одговорност е друштво во кое содружниците имаат различен влог во главнината. Бидејќи имаат различни влогови, и правата им се различни, но утврдени со договорот.

Вакво друштво може да основа и едно лице кое се означува како единствен содружник, а максималниот број содружници е 50.

Основната главнина на ДОО е збир на влоговите на содружниците. Висината на основната главнина на ДОО се утврдува однапред, пред ДОО да се запише во трговскиот регистер.

Органи во ДОО се: собир на содружници и управител(и).

Собирот на содружници е највисок орган на управување. На собирот се донесуваат одлуки кои се од витален интерес за друштвото. Собирот ги усвојува годишните сметки и годишниот извештај, одлучува за распределувањето на добивката, покривањето на загубите, го именува или разрешува управителот, итн. Се свикнува најмалку еднаш годишно.

Управителот на ДОО ја врши функцијата на директор. Обемот на неговите овластувања се утврдува со договорот на друштвото (на пр: се утврдува висината на средствата со кои тој може да располага; се утврдува висината на сумата до која може да склучува договори, идр).

Во ДОО може да се формира и **надзорен одбор**. За изборот и разрешувањето на неговите членови одлучува собирот на содружниците.

Акционерско друштво е друштвото чија главнина е поделена на еднакви делови (акции). Обврските на АД се обезбедени со својот имот, а акционерите учествуваат со една или повеќе акции во главнината на друштвото.

Во акционерското друштво, секој од сопствениците е одговорен за обврските на друштвото само во висината на своето инвестирање. Значи, АД е друштво со ограничена одговорност.

Фирмата мора да ја содржи кратенката АД. Овој вид на друштво можат да го основаат најмалку три физички и правни лица.

Основањето се врши на два начина: симултано и сукцесивно.

При **симултаното** основање, основачите ги преземаат сите акции, потоа ги уплатуваат, без да огласат јавен повик за запишување на акциите.

Кај **сукцесивното** - основачите упатуваат јавен повик за запишување на акциите. Огласувањето може да се однесува на сите акции или само на дел од нив.

Системот на раководење се утврдува во основачкиот акт и во статутот на друштвото.

Управувањето и раководењето со АД може да е организирано на два начина: со едностепен систем (**одбор на директори**) или со двостепен систем (**управен одбор и надзорен одбор**).

Одборот на директори има најмалку 5, а најмногу 15 члена. Го сочинуваат **извршни и неизвршни директори**.

Бројот на неизвршни директори мора да е поголем од бројот на извршните, и мора да е делив со 3. Извршните директори најнепосредно учествуваат во работењето на АД, а неизвршните директори вршат надзор над работата на извршните.

Управниот одбор има најмалку 3, а најмногу 11 членови кои ги именува надзорниот одбор. Претседателот на УО го застапува и претставува АД во односите со трети лица.

Надзорниот одбор има најмалку 3, а најмногу 12 членови. Членовите на НО ги именува собираат на акционерите. НО може да го врши надзорот над управувањето самостојно, а може да ангажира и стручни лица.

Собранието на акционерите е највисок орган на управување со друштвото. На собранието, акционерите ги усвојуваат годишните сметки, ги именуваат или разрешуваат неизвршните членови на одборот на директори и членовите на надзорниот одбор, го утврдуваат начинот на распределба на добивката и др. По завршување на деловната година, собранието на акционерите на седница ја разгледува и одобрува работата на членовите на одборот на директори, на надзорниот одбор и на управниот одбор.

Командитно друштво со акции е друштво чијашто главнина е разделена на акции. Го основаат еден или повеќе **комплементари**, кои одговараат за обврските на друштвото неограничено и солидарно со сиот свој имот, и **командитори**, кои имаат својство на акционери и не одговараат за обврските на друштвото.

За склучување на договорот за основање на овој вид друштво пресуден е бројот на командиторите, кој не смее да е помал од 3. Договорот со кој се основа ова друштво го склучуваат најмалку 5 лица (3 командитори и 2 комплементари, или 4 командитори / еден комплементар итн).

Со овој вид друштво управуваат комплементарите, а не посебен орган за управување како што е тоа случај со акционерското друштво. Но, комплементарите можат да му го доверат управувањето на

управител(и). Секој комплементар има посебни овластувања во однос на застапување на друштвото.

Орган кој врши надзор над управувањето со командитното друштво со акции е **надзорниот одбор**. Тој има независна и самостојна улога во оценувањето на резултатите од работењето, и за тоа му поднесуваат извештај на собранието на друштвото. Комплементар не смее да биде член на надзорниот одбор.

Основните карактеристики на некои од облиците на претпријатијата, како и логичната трансформација од еден во друг облик ќе ги проследиме преку пример за развој на едно претпоставено претпријатие, од неговите скромни почетоци, како трговец поединец, до големо акционерско претпријатие.

Да претпоставиме дека сте решиле да почнете со производство на детергенти за рачно миење на садови. Од своите пријатели го дознавте рецептот за производство на детергентот, а од претходно знаете дека во близина има фабрика која ги произведува сите компоненти кои се неопходни за негово производство.

Станувајќи трговец – поединец, свесни сте дека ваша обврска не е само да управувате со претпријатието, туку и дека ќе морате непосредно да извршувате голем дел од работите. На почетокот, најголем дел од работите ќе ги обавувате сами или со помош на членовите на семејство (сестра, брат, сопруга), а покасно и ќе вработите и неколку работници. Како и многу други мали сопственици, ќе мора да работите и во сабота и во недела, а работниот ден ќе ви биде подолг од 8 часа. Покрај тоа, првите неколку години веројатно значително ќе го скратите годишниот одмор.

Во работењето сте потполно самостоен: ќе ангажирате онолку капитал колку што сметате дека ви е потребен, односно онолку колку што имате или колку што можете да добиете на заем, и ќе вработите онолку луѓе колку што сметате дека ви се потребни, или колку што ќе можете да плаќате. По поминувањето на одреден период, се' што ќе ви остане (после подмирувањето на сите расходи) претставува профит, со кој, после плаќањето на даноците, можете слободно да располагате. Значи, како трговец – поединец, слободен сте да одлучувате и за ангажирањето на средствата, и за користењето на резултатите произлезени од работењето.

Но, сите деловни губитоци кои ќе настанат во работењето, паѓаат на ваш терет. Во колку приходите кои ги остварувате со продажба на производите, не се доволни да ги подмират расходите кои ги имавте во работењето, вашите доверители можат да бараат да посегнете по вашата лична сопственост, да продадете обврзници, својот имот, или вашата кука, како би ги измириле обврските кои вашето претпријатие ги презеде кон доверителите. Трговецот – поединец, со својот личен имот неограничено одговара за сите обврски на своето претпријатие. Неограничената одговорност претставува законска обврска на сопственикот на претпријатието да ги исплати сите долгови на претпријатието од било кој извор со кој располага. Тоа значи дека целиот имот на сопственикот, кој е неограничено одговорен за обврските на

претпријатието, со исклучок на еден мал дел, може да биде заплениет за да се платат долговите.

Да претпоставиме дека нема потреба од запленивање на имотот, туку, напротив, да претпоставиме дека вашето претпријатие остварува напредок во работењето. Благодареејќи на квалитетот и умерените цени на вашите производи, добивте порачка од големо трговско претпријатие. Сега, кога остваривте прв голем деловен успех, заработувате повеќе отколку било кога порано, но истовремено имате недостатокот од готови пари. Зошто? Едноставно, затоа што вашиот голем и моќен купувач може да го услови купувањето на вашите производи со одложено плаќање на порачаната стока. А вие сте обврзани да им ги плаќате материјалите на добавувачите во пократок рок, и дел од тие материјали дури мора да го плаќате однапред.

Проблемот со недостиг на капитал предизвикан од неусогласеноста на приливот и одливот на средства може да се реши, на пример, доколку се пролонгираат плаќањата кон добавувачите (секако доколку тие се согласат). Во секој случај, тоа е неповолно решение, бидејќи подразбира плаќање на камата заради пролонгирање на рокот за плаќање на обврските. Друго решение е да земете кредит од банка. Дали и под кои услови ќе земете кредит, зависи од довербата која ја влева вашето претпријатие. Односно, банката претходно ја утврдува кредитната способност на вашето претпријатие, со следење на движењето на состојбата на сметката на вашето претпријатие. Тогаш банката ќе утврди дека на вашата сметка секогаш имало малку готовина, што е и природно, со оглед на тоа што паричните средства кои сте ги добивале, веднаш сте ги користеле за исплата на доспеаните обврски. Заради ризикот дека нема да бидете во можност да го вратите кредитот, банката ќе мора да пресмета премија на дополнителен ризик, покрај редовната банкарска каматна стапка, што значително ќе го поскапи кредитот. Тоа ќе ве наведе да донесете одлука да не земате кредит, туку да побарате друг начин да дојдете до неопходниот капитал. Изгледа дека е време да побарате ортак и своето претпријатие да го трансформирате во ортакчко претпријатие (трговско друштво).

Трговското друштво е облик на деловна организација во која се здружуваат две или повеќе лица (ортаци, партнери, другари). Основа на ортакчкото друштво е договорот меѓу ортаците за износот на нивниот поединечен придонес при формирање на капиталот на претпријатието, за распределбата на добивката, за справување со губитоците од работењето, за учеството во управување со претпријатието, и за други важни прашања.

Врз основа на договорот кој го постигнавте, ортакот во вашето претпријатие вложи одреден износ на готовина во замена за партнерство во работењето. А што вие внесовте во претпријатието? Пред се, внесовте определени залихи на материјали, незавршено производство и готови производи, како и сета опрема со која располагате. Но, многу позначајно е тоа што во претпријатието внесовте веќе договорени и потенцијални нарачки, а внесовте и познавање на пазарот, и сл. Со други зборови, вашиот главен влог во претпријатието ја чини можноста за остварување на добивка втемелено врз угледот или репутацијата на вашето претпријатие во тек на претходниот период.

Со спогодбата (договорот) постигната со вашиот ортак прецизирана е висината на вашите поединечни влогови во претпријатието. Пропорцијата на вашиот удел во вкупниот капитал ќе претставува и критериум за распределба на добивката која ќе ја остварува претпријатието.

Недостигот на капитал во вашето поранешно претпријатие ве наведе да побарате ортак чиј влог во претпријатието ќе биде во готови пари. Но, доколку вашиот проблем беше непознавање на пазарот, ќе побаравте ортак кој го познава пазарот и има добри односи со купувачите и добавувачите. Слично, ако не го познавевте процесот на производство, тогаш ќе побаравте ортак кој ја познава технологијата на производство на детергенти. Во тие случаи, влогот на вашиот ортак во претпријатието би бил во работа, а не во капитал. Слично, ако проблем беше просторот, тогаш ќе побаравте ортак кој ќе вложеше деловен простор. Според тоа, влоговите во претпријатието можат да бидат во пари, ствари и права (право на жиг, марка), со тоа што влоговите во ствари и права секогаш мора да бидат изразени во парична вредност.

Кога баравте ортаци, имавте поволни понуди и од некои деловни партнери и од пријатели, но, се определите за вашиот стар другар. Зошто? Дали само заради тоа што е подобро да се работи со некој кој истовремено е и ваш пријател, или се раководевите од некој попрактичен мотив? Во овој случај, практичните причини беа доминантни и директно поврзани за одговорноста на ортаците кон обврските на претпријатието. За обврските на овој вид на претпријатие, слично како и за обврските на трговец – поединец, ортаците одговараат солидарно и неограничено. Тоа значи дека вие, со вашиот сопствен имот ќе одговарате и за обврските кои вашиот ортак ги презел во име на претпријатието, како и дека и тој на ист начин ќе одговара за обврските кои вие сте ги презеле. А ако личниот имот на вашиот ортак не биде доволен да се подмири неговиот удел во обврските на претпријатието, тогаш вие ќе мора да го поднесете и тој товар.

Опасноста вашето семејство да остане без стан (или нпр, кука и имот на село) како би ги измириле обврските кои непромислно ги презеде вашиот ортак, ве натера внимателно да го одберете лицето со кое ќе стапите во партнерски однос. Заради значењето кое за овој вид на претпријатие го имаат и персоналните (личните, индивидуалните) својства, како што се познанството и довербата меѓу ортаците, овој вид на претпријатие се вбројува во таканаречените друштва на лица. Нив ги одликуваат личните својства, довербата меѓу луѓето, и оттука произлегува и неограничената солидарна одговорност. Во друштвата на лица, покрај трговското (ортачкото) друштво, се вбројува и командитното друштво. Карактеристиките на друштвата на лица доаѓаат до израз во процесот на регулирањето на бројните односи меѓу ортаците – при пренесување на уделот, при управување со претпријатието, при прием на нови или заминување на стари ортаци и сл.

Пренесувањето на удели меѓу ортаците во принцип е слободно, но за пренос на уделот на трети лица, неопходна е согласност на сите ортаци. Според тоа, кога вашето претпријатие наместо два би имало повеќе ортаци, секој од нив би можел слободно, со определен надоместок да го отстапи својот удел на било кој од преостанатите

ортаци. Бидејќи слободната продажба на уделите на лице кое не е ортак во работата, може да значи воведување на лице кое можеби не ја ужива довербата на останатите ортаци, за отстапување на уделите на трети лица неопходна е изричната согласност на сите ортаци.

Персоналниот карактер на овој тип на претпријатија се согледува и во тоа што во управувањето со претпријатието учествуваат рамноправно сите ортаци. Сите промени во врска со ортаците, како што е прием на нови ортаци, повлекување од работата, смрт, деловна неспособност и сл, бараат одновно основање на претпријатие.

Да се вратиме на вашето претпријатие. И покрај тоа што вашиот партнер во претпријатието внел влог во облик на готовина и што се договоривте дека само помал дел од добивката ќе го повлечете за лични потреби, а дека поголемиот дел ќе го вложувате во развој на претпријатието, вашето претпријатие кое успешно работи и забрзано се развива, повторно се среќава со проблемот со недостаток на капитал. Кон недостиг на готовина придонесе и вашата одлука да почнете со производство на нови производи за чистење во домаќинството. Гоовината која вашиот ортак ја внесе во претпријатието, за кратко време се претвори во други облици на средства. Најголем дел од средствата е искористен како учество за банкарски кредит со која е финансирана изградба на нова фабричка хала и набавка на нова опрема. Помал дел од вложената готовина е употребен за измирување на најитните обврски, претворен во залихи на сировини, а мал дел е вложен во набавка на канцелариска опрема и материјали.

До неопходниот капитал вашето претпријатие може да дојде на различни начини. Прва можност е да земете кредит од банка. За разлика од периодот кога поседувавте недоволно афирмирано претпријатие, сега банките ќе ви позајмат капитал. Бидејќи договорените работи, недвижностите, и новата опрема со која сега располагате претставуваат солидна гаранција за банката дека позајмените средства ќе ги вратите, и секако помал ризик за банката, таа најверојатно ќе ви одобри кредит со пониска каматна стапка. Меѓутоа, дали е рационално да земате нови кредити кога вашето претпријатие е доста оптеретено со кредитни обврски? Се додека претпријатието успешно работи, не е проблем да земете кредит. Но, ако работите тргнат наопаку, со големите кредити, вашето претпријатие презеде големи фиксни обврски со што претерано ја оптерети и онака недоволната база на својот капитал. Во случај на појава на губиток, со зголемување на степенот на кредитна задолженост се зголемуваат недоволните ефекти.

Друга можност за доаѓање до капитал е да се зголеми сопственичкиот капитал на претпријатието. Со еден начин на зголемување на капиталот – со задржување на добивката, веќе се обидовте, но се покажа дека тоа не е доволно за да се финансира развојот на вашето претпријатие. Друга можност за зголемување на капиталот се влогови на нови ортаци. Што мислите за зголемување на бројот на ортаците?

Теоретски, нема граница на зголемување на бројот на ортаци. Постојат примери на ортачки претпријатија во областите на банкарство со повеќе од 100 членови. Но, со зголемување на бројот на ортаците, се повеќе се изразуваат недостатоците на овој вид претпријатија. Пред се,

при секоја промена на ортаци, било да се прима нов ортак, или постоечкиот ортак да го напушта претпријатието, потребно е одново да се формира ортакчко претпријатие. Освет тоа, со зголемување на бројот на ортаците, се зголемува бројот на лицата кои можат да преземат обврски за кои сите ортаци одговараат со својот личен имот. Така на пример, ако еден ортак учествува во капиталот на претпријатието со 1 %, а останатите со 99%, во случај на губиток, тој ортак ќе треба да покрие само 1 % од губитокот. Но, ако останатите ортаци не можат да ги измират своите обврски, тогаш ортакот чие учество во капиталот (и во распределбата на добивката) е само 1 %, може да се случи да треба да ги плати сите 100 % од обврските на претпријатието. Според тоа, со зголемување на бројот на ортаците кои рамноправно можат да ги преземат обврските во име на сите ортаци се зголемува ризикот од губење на личниот имот на секој ортак.

Со зголемување на бројот на ортаците доаѓаат до израз и други недостатоци на овој вид претпријатија. Така, големиот број на ортаци го отежнува постигањето на согласност при одлучувањето, што претставува значајна препрека на ефикасното управување со претпријатието.

Изнесените тешкотии на собирање на капитал, предизвикани од неограничената солидарна одговорност, објаснува зошто овој вид на партнерство е ограничено на мали претпријатија, и на луѓе меѓу кои владее особена доверба.

Во поново време, овој вид на претпријатија во многу земји вообичаена е во области на професионални и интелектуални услуги (адвокатски канцеларии, лекарски ординации, консултантски фирми и сл) како и во дејности во кои барањато за капитал се релативно мали (нпр, услужни дејности и трговија на мало).

Изгледа дека дојде време вашето ортакчко претпријатие да се трансформира во некој облик на претпријатие кој е попогоден за собирање на капитал. Една од можностите е да, не лишувајќи се од предностите на ортаклукот, да примите нови членови кои нема да можат да преземаат обврски за кои вие и вашиот ортак ќе одговарате со личниот имот, и така да ги избегнете недостатоците за кои веќе стана збор.

Да претпоставиме дека некои ваши познаници и роднини, дознавајќи за проширувањето на деловната програма, од хемиски на технички средства за чистење (правосмукалки) решиле да вложат дел од својот капитал во вашето претпријатие. Ниту вие ниту вашиот ортак сте спремни да им дадете право да управуваат со работењето на претпријатието, ниту пак вашите роднини тоа го бараат. За возврат што вложиле капитал, новите сосопственици очекуваат да учествуваат во распределбата на остварената добивка. Бидејќи не учествуваат во управувањето, новите со-сопственици не се подготвени ни на ризикот да учествуваат со личниот имот во покривање на настанатите евентуални губитоци на претпријатието, така што нивната одговорност за обврските на претпријатието е ограничена со висината на нивниот влог. Спогудувајќи се со роднините за вложување на нивниот капитал, и за меѓусебните права и обврски, го трансформирајте вашето досегашно претпријатие во еден нов облик на претпријатие, кој се нарекува

командитно друштво. Ова друштво има два вида на членови со нееднакви права и обврски: комплементари, кои неограничено и солидарно со севкупниот свој имот одговараат за обврските на претпријатието, и командитори, кои за обврските на претпријатието одговараат органично, само до висина на својот влог. Уделот во добивката зависи од висината на влогот, но при распределбата на добивката обично се зема предвид дека комплементарите имаат неограничена одговорност и дека учествуваат во управувањето со претпријатието. Иако командитното друштво има една група на членови чии односи со претпријатието во голема мерка се ограничени на влогот во капиталот, и со учество во распределбата на профитот, персоналните карактеристики на комплементарите и понатаму ја праваат суштината на ова претпријатие.

Да претпоставиме дека вашето командитно друштво веќе толку се разви што остварува значителен профит, но и дека презема големи обврски кои по обем ја надминува подготвеноста (спремноста) на комплементарите да го рескираат својот личен имот. Тогаш тоа може да се трансформира во ДОО. Во ДОО членовите не се одговорни за обврските на претпријатието, туку самото претпријатие одговара за своите обврски кон трети лица со целокупниот свој имот. Бидејќи влоговите на партнерите го чинат имотот на претпријатието, партнерите го сносат само ризикот од работењето на претпријатието, пропорционално со своите удели во имотот на претпријатието.

Кај ДОО во прв план доаѓаат до израз интересите на капитал, а слабеат персоналните својства, заради што ова претпријатие се вбројува во друштва на капитал. Тоа се претпријатија во кои исчезнуваат карактеристиките на друштвата на лица, и кои ги одликува доминација на интересите на капитал. Овде се вбројуваат, покрај ДОО, и акционерските претпријатија. Елементите на друштвата на капитал се изразуваат, пред се, во тоа што учеството на членовите во управувањето со друштвото е со ограничена одговорност пропорционално со висината на нивните влогови во капиталот. Слабењето на персоналните карактеристики се изразува во начинот на која е регулирана одговорноста за обврските на претпријатието, но и во тоа што ова претпријатие не престанува да постои заради промени поврзани со членовите, како што се смрт, деловна неспособност, исклучување, отстапување и сл. Меѓутоа, извесни елементи од друштвата на лица и понатаму се застапени и тие пред се се манифестираат преку забрана на слободен пренос на уделите на трети лица.

Најголема пречка за зголемување на капиталот на овој вид претпријатие претставува тоа што уделите во неговиот капитал не се изразени во хартии од вредност кои слободно можат да се купуваат и продаваат на пазарот.

Тешкотиите при собирање на поголеми износи на капитал кои се неопходни за редовно работење и развој на претпријатието, ве наведоа да го трансформирате вашето досегашно претпријатие во АД. Тоа претставува облик на претпријатие кое капиталот неопходен за работење и развој го прибавува со издавање на акции.

Постојат два системи на оснивање на акционерско претпријатие: првиот - според кој оснивачите ги откупуваат сите акции на

претпријатието, а вториот - по кој оснивачите откупуваат само дел од акциите, додека за остатокот на акциите распишуваат јавен повик за откуп. Првиот систем се нарекува симултано основање и одговара на настанувањето на приватни корпорации, а вториот систем е сукцесивно основање и одговара на настанувањето на јавни корпорации. Атрибутите приватни и јавни, не треба да се мешаат со облиците на сопственост. Имено, и приватните и јавните корпорации можат да бидат во приватна, државна или мешовита сопственост, така да со овие изрази се означува само разликата во начинот на нивното настанување.

Процесот на основање на приватни корпорации се завршува во релативно тесен приватен круг на луѓе, додека при основање на јавни корпорации се распишува јавен повик по пат на огласи најчесто во специјализирани финансиски списанија или новини/весници, на сите заинтересирани за купување на акции на претпријатието. Разликувањето на приватни и јавни корпорации е значајно бидејќи за основање и работа на јавните корпорации важат построги прописи за да се заштитат помалите акционери.

Да претпоставиме дека во служба во вашето претпријатие за производство на средства и апарати за чистење во домаќинството решивте да издадете 20 илјади обични акции, со тоа што 10 илјади ги задржувате за себе и за другите оснивачи, а 10 илјади ги нудите на продажба. При издавањето на акции нивната номинална вредност, која е означена на акцијата мора да ја изразува вредноста која акционерот навистина ја вложил во претпријатието. Според тоа, ако номиналната вредност на една акција е сто денари, тоа значи дека проценетата вредност на вложувањето на оснивачите на вашето претпријатие во фабричките згради, постројки, опрема, залихи, углед на претпријатието, и сл, изнесува милион денари (сто денари по 10 илјади акции).

Слично на тоа, почетната вредност на акциите наменети за продажба не може да биде пониска од номиналната вредност. Да претпоставиме дека успешно ги продадовте сите 10 илјади акции по цена од сто денари по акција. Со тоа вашето АД дојде до нов капитал во износ од еден милион денари, па основниот капитал на претпријатието како збир на акциските улози, сега изнесува два милиони денари. Вашето претпријатие сега располага со солидни средства за работење и за понатамошен раст. Покасно, во тек на работењето на вашето претпријатие може да го зголеми основниот капитал така што нема да го распределува целиот профит на акционерите, туку профитот ќе се инвестира во сопствен развој и така што ќе издава нови акции.

Номиналната вредност на акциите е од мало значење после нивното издавање, односно во тек на функционирањето на акционерското претпријатие. Бидејќи поседувањето на акции претставува право на учество во распределбата на профитот, тоа за пазарната вредност на акциите е сосема сеедно дали нејзината номинална вредност е 100 или нпр 500 денари. Акцијата вреди онолку колку што купувачите се спремни да платат за неа, а нивната спремност да платат за акцијата ќе зависи, во краен случај, од висината на профитот кој претпријатието го остварува, од перспективите за пораст и од износот на дивидендата која претпријатието ја исплаќа на акционерите.

Номиналната вредност не треба да се поврзува со правото на акционерот на сопственост врз акционерското претпријатие во износот на номиналната вредност на акцијата. Така нпр, во случајот со вашето акционерско претпријатие, поседувањето на една акција со номинална вредност од 100 денари, не значи право на сопственост на сто денари од имотот на претпријатието, туку само право на еден 20илјадити дел од профитот кој се распределува, или еден 20илјадити дел од вредноста на претпријатието после измирување на приоритетните побарувања (како нпр побарувања од кредиторите во случај на ликвидација на претпријатието). Со уважување на принципите на неповредливост на основниот капитал, како еден од најважните принципи на АД, тоа обезбедува да основниот капитал остане сочуван. Забраната за исплата на дивиденда на сметка на основниот капитал, односно на условување на исплата на дивиденда од остварената добивка, претставува еден од начините да се сочува вредноста на основниот капитал.

Акционерското претпријатие по своите карактеристики спаѓа во друштвата на капитал, што значи дека за овој вид на претпријатија, персоналните карактеристики на акционерите немаат значење. Тоа го прави ова претпријатие многу отворено, па неговиот персонален состав, заради преносливоста на акциите, може многу лесно да се менува. Акционерското претпријатие претставува скоро идеален облик на претпријатие за собирање на големи износи на капитал. Ограничената одговорност и слободата на пренос на акциите делуваат многу стимулативно врз спремноста на поединци и други претпријатија да го вложуваат својот капитал во големи инвестициски потфати. Покрај тоа, на способноста на акционерското претпријатие да прибавува капитал од поширок круг на акционери влијае и фактот што акционерите можат да ги распределат своите средства (наменети за инвестиции) на голем број претпријатија, со вложување на релативно мали износи капитал во поединечни претпријатија. Така акционерите го намалуваат ризикот од губитоци во случај на неуспех на некое претпријатие. Сето тоа доведе до широка дисперзија на сопственоста во акционерските претпријатија односно до појава на голем број ситни акционери. Како последица на дисперзијата на сопственоста дојде до одвојување на сопственоста од контролата, наречено менаџерска револуција. Таа се манифестира во пренос на надлежностите за донесување на одлуки во име на акционерското претпријатие од сопственикот-акционер на професионални управители / менаџери.”

Јавни претпријатија

Како посебен облик на претпријатија се јавуваат јавните претпријатија. Нивното работење е регулирано со посебен закон (?????). Јавните претпријатија претставуваат значаен феномен, како по местото и улогата која ја имаат во современите стопанства, така и по вниманието кое им се посветува во економската литература.

Јавните претпријатија на најопшт начин можат да се дефинираат како претпријатија чие основање и функционирање може да се доведе во врска со јавниот (општ) интерес и во кој јавната власт (државата) во потполност или делумно ја обавива улогата на претприемач.

За поблиску да се одреди поимот јавно претпријатие, неопходно е да се истакнат оние карактеристики кои преовладуваат кај овој вид на претпријатија, како и карактеристиките по кои јавните претпријатија се разликуваат од останатите.

Најважни карактеристики на јавните претпријатија се што се во државна (јавна) сопственост, дека нивна цел е обезбедување на производи или услуги кои се од витално (есенцијално) значење за одредена општествена заедница, дека се наоѓаат во монополска или некоја друга привилегирана положба на пазарот стекната со поддршка на власта, како и дека се предмет на јавно регулирање.

Не навлегувајќи поподробно во наведените карактеристики, треба да се истакне дека најважна карактеристика на ЈП, од која произлегуваат и останатите особености, е производството и дистрибуцијата на есенцијални добра, како и функционирањето во јавен интерес.

ЈП се среќаваат во различни правни облици. Претпријатијата кои обавуваат дејност од јавен интерес обично се во форма на стопанско (трговско) друштво. Но, во обавувањето на своите дејности имаат ограничена самостојност бидејќи јавната власт (државата или единиците на локалната самоуправа) има посебни управувачки права во овие претпријатија, дури и кога не се во јавна сопственост. Контролата врз нивното работење ја остварува државата со поседување на нивните акции (сите или дел), и често пати, преку свои претставници во органите на управување.

Покрај ЈП, во некои земји, во задоволувањето на виталните потреби учествуваат и различни владини агенции, односно агенции на надлежните министерства. Иако по некои карактеристики (нпр, по одговорностите кои ги имаат во задоволувањето на потребите на општествената заедница) се слични со ЈП, овие агенции не можат да се сметаат за ЈП, бидејќи немаат правен субјективитет, но и по тоа што нпр, значаен дел од вработените во нив, ги чинат државните службеници и по тоа што нивната сметка на приходи е составен дел на државниот буџет.

Во време кога учеството на јавните претпријатија во БДП на некои индустриски земји преоѓа 10 – 15 %, а кај некои земји во развој дури и 35 – 40 %, не треба да изненадува што тие се присутни скоро во сите области на стопанисување. И покрај разликите кои можат да постојат меѓу поединечни земји, постојат одреден број на витални производи и услуги кои се заеднички за сите индустријализирани земји, што овозможува да ги наведеме основните подрачја на дејност на ЈП: јавни служби, производство на базични индустриски производи, како и некои дејности во кои државата формира свои претпријатија за да обезбеди одредени стандарди во давањето на услугите, како и минимална понуда на тие услуги.

Јавните служби се традиционално и, без сомнение најважно подрачје на дејност на ЈП, особено оној дел од јавните служби чија дејност е поврзано со користење на различни инфраструктурни мрежи, како што е нпр, мрежата на водоводни цевки, гасоводи, електричната мрежа. Најважни дејности на ЈП се производство и дистрибуција на енергија (електрична енергија, природен гас), водостопанство, телекомуникации (радио, телевизија, ПТТ), транспорт (воздушен сообраќај, железница, градски сообраќај, пристаништа), итн.

Следни подрачја на дејност на ЈП се производство на базични индустриски производи, како што се: нафта, јаглен, нуклеарна енергија, челик, и сл. Национализираните претпријатија кои произведуваат барем некои од овие производи можат да се најдат скоро во сите западноевропски земји.

Покрај наведените, постојат и дејности во кои не се основаат ЈП, но во кои државата формира свои претпријатија или установи во намера да ги регулира стандардите во давањето на услугите и да обезбеди минимална понуда на тие услуги. Во овие дејности паралелно постојат државни претпријатија и установи, и приватни претпријатија. Тоа се најчесто банкарство, осигурување, образование и здравство.

Големото значење кое ЈП го имаат во стопанството, не ја исклучува потребата од ефикасна употреба на средствата со кои овие претпријатија располагаат. Ефикасноста на ЈП беше предмет на бројни теориски и емпириски истражувања, што резултираше со заклучокот дека ЈП се помалку ефикасни од приватните претпријатија. Истражувањата укажуваат на бројни причини за компаративната неефикасност на ЈП. Една од нив е асиметричната информираност, односно недоволна информираност на владата или државните органи кои се надлежни за контрола на јавните претпријатија за придонесите на менаџерите на јавните претпријатија за остварените резултати од работењето, нивните способности и други карактеристики како и неможноста во такви услови да се создаде стимулативен систем на наградување на менаџерите. Последица од ова е што напорите и залагањата на менаџерите на ЈП се помали од залагањата на нивните колеги во приватните претпријатија. Менаџерите на јавните претпријатија извршуваат обврските само во мерка, која е неопходна да се достигнат поставените стандарди, што може да биде под објективните потенцијали на претпријатието.

Од друга страна, менаџерите на ЈП можат за себе да овозможат поголема заработувачка, моќ, престиж и слично, поврзувајќи се со државните службеници во надлежните министерства, на тој начин зголемувајќи го буџетот на своите претпријатија.

Помалата ефикасност на системот на контрола на процесот на управување со ЈП, е последица и на нестимулативноста на системот на наградување. Во овој поглед, постои значајна разлика меѓу приватните и јавните претпријатија. Кај приватните претпријатија, контролниот механизам на минимизирање на вложувањата и максимизирање на резултатите го креираат и спроведуваат луѓе кои најдиректно се стимулирани ефикасно да работат. Кај ЈП, меѓутоа, без разлика на политичките цели на владата, механизмот на контрола го создаваат и спроведуваат политичарите или државните службеници чии главни интереси тешко можат да се изедначат со директните економски цели како што е нпр, максимизирање на профитот. Освен ова, ЈП често пати ги менуваат своите цели заради политичките ставови што го отежнува процесот на контрола и корекција на резултатите од нивното функционирање.

Покрај наведеното, врз понискиот степен на управувачка неефикасност на ЈП во однос на приватните, влијаат и сите фактори кои придонесуваат за помалиот ризик на овие претпријатија. Заради

финансиската поткрепа од државата, која се изразува во различни субвенции, а индиректно и преку јавните набавки, значително се намалува ризикот од банкрот на ЈП. Освен тоа, ЈП во некои случаи можат да користат отпишување или одложување на долговите. Специфичниот статус кој го уживаат ЈП оневозможува нивно преземање од страна на други претпријатија, што доведува до отсуство на контролно-поттикнувачкиот притисок од пазарот за корпоративна контрола на работењето на ЈП.

Заради помалиот ризик, ЈП не се принудени строго да ја почитуваат финансиската дисциплина како што тоа мора да го прават приватните претпријатија. Конкурентскиот притисок на пазарот на капитал е помал и затоа што, со оглед на гаранциите од државата и финансиската поддршка која од неа ја имаат, ЈП обично не се принудени да позајмуваат средства за работење на пазарот на пари и капитал, а ако ги позајмуваат тогаш тоа го прават под поповолни услови во однос на приватниот сектор. Сето ова, секако дополнително придонесува за неефикасност на ЈП.

Наброените проблеми укажуваат на релативно лошите перформанси на ЈП од гледиште на производна ефикасност, што најочигледно се изразува со повисоки трошоци за даден обем на производство во однос на споредливо претпријатие кое е во приватна сопственост. Покрај производната неефикасност, на ЈП им се пропишува и алокативна неефикасност во смисла на нивна недоволна заинтересираност да одговорат на сите барања на пазарот, пред се во поглед на количината но и на квалитетот на производите и услугите. Додека производната неефикасност е директна последица на јавната сопственост, дотогаш алокативната неефикасност е последица на монополската положба. Поврзувањето на алокативната неефикасност со ЈП е оправдано само заради тоа што овие претпријатија се најчесто во монополска позиција.

Видови претпријатија според функциите

Според функциите во процесот на репродукција т.н. функционално диференцирање, претпријатијата можат да бидат **трговски, услужни и производни претпријатија.**

Трговски претпријатија се оние претпријатија кои својата дејност ја вршат во прометната сфера на општествената репродукција. Основна задача на овие претпријатија е да овозможат континуирана размена помеѓу производството и потрошувачката, нудејќи соодветни количини и соодветен асортиман во време кога се барани, и по цени кои пазарот ги признава.

Трговските претпријатија главно се занимаваат со

- купопродажба на стоки, и со
- вршење на услуги во стоковиот промет.

Трговските претпријатија кои **вршат купопродажба на стоки**, можат да бидат:

- Трговски претпријатија на големо
- Трговски претпријатија на мало
- Трговски претпријатија на големо и на мало

- Надворешно-трговски претпријатија.

Трговските претпријатија на големо - купуваат стоки од производни претпријатија или од увозници и ги продаваат на трговските претпријатија на мало или на други производни претпријатија.

Трговските претпријатија на мало - ги набавуваат стоките од трговските претпријатија на големо или од производствените претпријатија и ги пласираат на пазарот преку своите продажни објекти, кои можат да бидат продавници, самопослуги, супермаркети, стоковни куќи, и др. Трговските претпријатија на мало можат да бидат специјализирани - кога продаваат стока од една струка (на пр: за автомобилски делови, за кожа и крзно), или мешовити - кога продаваат стоки од повеќе различни струки (на пр: во стоковните куќи каде се продава мебел, облека, велосипеди, плочки, . . .).

Трговските претпријатија на големо и на мало - ја обединуваат купопродажбата на стоки и на големо и на мало.

Надворешно-трговските претпријатија - се занимаваат со увоз и извоз на стоки.

Трговски претпријатија кои **вршат услуги во прометот со стоки** се посреднички, комисиони, шпедитерски и др.

Посреднички - воспоставуваат врска помеѓу претпријатијата кои сакаат да продадат стока и претпријатијата кои сакаат да ја купат стоката. Даваат и информации за состојбата со пазарот (берза на акции).

Комисионите претпријатија - ја продаваат стоката во свое име, но за сметка на коминтентот (налогодавачот).

Шпедитерските - вршат шпедиција, односно ја примаат или ја испраќаат стоката во свое име, а за сметка на коминтентот.

Услужните претпријатија во процесот на трансформација на вложувањата во резултати, пружаат услуги на своите клиенти. Специфичноста на трансформациониот процес на услужните претпријатија е неможноста на одвојување на процесот на давање (пружање) на услугата од процесот на користење на услугата. Временското поклопување на овие два процеси подразбира непосреден контакт меѓу давателот на услугата и нејзиниот корисник. Така нпр, пациентот мора да се сретне со докторот за да му биде пружена услугата на лечење, клиентот мора да биде во непосреден контакт со адвокатот или консултантот за да ја добие саканата услуга, а гостинот мора да биде во хотел за да биде услужен. Бидејќи корисниците на услугите се вклучени во процесот на давање на услугата, услугите многу повеќе се прилагодени на специфичните потреби на клиентите, отколку што се производите на производните претпријатија. За разлика од услужните претпријатија, производните претпријатија произведуваат производи во процес кој му претходи на нивното користење, а нивните производи, во главно се стандардизирани. Како нематеријализиран резултат, услугата е неопиплива, и неа ја чинат знаењето и умењето на луѓето и информациите, за разлика од производите кои имаат свои физички, материјални појавни облици. Затоа услужните претпријатија по правило се трудово интензивни (за разлика од производните кои во најголем дел се капитално интензивни).

Изнесените карактеристики на технолошките процеси на услужните претпријатија ги условуваат и нивните други карактеристики. Заради непосредниот контакт со корисниците на услугите, и трудово интензивниот процес на давање на услугата, услужните претпријатија не мора да бидат големи за да бидат ефикасни. Својата ефикасност можат да ја зголемат со дезагрегирање во помали организациски единици лоцирани во близина на клиентите. Така нпр, банките, туристичките агенции, образовните организации, rent-a-car организациите, рестораните за брза храна, и сл, имаат свои организациони единици за давање на услуги на поголем број локации. За разлика од услужните претпријатија, производните претпријатија по правило својата дејност ја обавуваат на една (или на помал број) локација, на која имаат олеснет пристап до сировините и материјалите, до пазарот или до работната сила, концентрирајќи ги на таков начин средствата со кои располагаат. Неоделливоста на пружањето и користењето на услугата бара висок степен на компетентност кај вработените во услужните претпријатија. За да ги задоволат потребите на клиентите (корисниците), луѓето кои ја даваат услугата не е доволно да го познаваат единствено процесот на пружање на услугата, туку и да имаат способности да ги разбираат проблемите на клиентите и да им помогнат во нивното решавање. Со други зборови, вработените во услужните претпријатија мора да имаат, освен технички знаења, и хуманистички знаења, како и интерперсонални способности. Повисокото ниво на компетенции на вработените на услужните претпријатија им овозможува повисок степен на децентрализација на одлучувањето, како и помал степен на формализација на односите во претпријатието.

Услужните претпријатија вршат односно даваат услуги од областа на туризмот и угостителството, сообраќајот, комуналните дејности, банкарството, осигурувањето, проектантството, и др.

Туристичките претпријатија - се занимаваат со организирање на излети и патувања во земјата и странство, продажба на авионски билети, како и со посредување помеѓу угостителските претпријатија и корисниците на услугите.

Угостителски претпријатија - се карактеризираат со потребата од големи вложувања во постојани средства (хотели, мотели, одмаралишта, кампови) и ангажирање на голем број работници во екот на туристичката сезона. Така, овие претпријатија се и капитал-интензивни и трудово-интензивни.

Сообраќајните претпријатија - вршат превоз на стоки и луѓе преку железнички сообраќај, патен сообраќај, поморски/езерски/речен сообраќај, воздушен транспорт), како и пренос на вести и пратки: ПТТ, радио, телевизии.

Комуналните претпријатија - се занимаваат со уредување на населените места, одржување на станбениот фонд и патиштата, одржување на хигиената на јавните површини, превоз на патници во градски сообраќај, одржување на паркови и останати градски зелени површини, и сл. Тоа се јавни претпријатија, а сопственоста може да биде приватна, државна или мешовита.

Банките - заедно со другите финансиски претпријатија, како што се штедилиците, менувачниците и други, се специфични претпријатија кои

се занимаваат со размена на пари, а вршат и финансиски услуги на граѓаните и претпријатијата. Нивното работење се состои од прибирање на парични средства, издавање кредити, хартии од вредност, и др. Извршуваат и девизно-менувачки работи и го обавуваат платниот промет во земјата и странство.

Осигурителни претпријатија - се оние кои вршат услуги од областа на осигурување на физички и правни лица и имот, од кражба, пожар, поплава, повреди, . . .

Проектантски претпријатија - подготвуваат техничка документација потребна за изградба. Тие даваат услуги од областа на проектирање на градежни објекти (куќи, згради, фабрички хали, . . .).

Функција на **производните (производствени) претпријатија** е производство на материјални добра (стоки, производи) кои се наменети за лична или понатамошна производствена потрошувачка.

Кај овие претпријатија, процесот на работење може да се подели на три фази: подготвителна фаза, технолошко преработувачка фаза и завршна фаза.

Во подготвителната фаза се концентрирани активностите неопходни за подготвување на производството, како и набавка на неопходните ресурси (суровини, репроматеријали) за започнување на производниот процес.

Во технолошката фаза се врши процесот на производство и трансформација.

Во завршната фаза, освен контролата на квалитет и складирањето, се врши и подготовка за продажба.

Значи, освен производна, во овие претпријатија се извршуваат и работи од стоков промет, односно набавка на репроматеријали и продажба на производи (во сопствените продавници).

Производните претпријатија својата дејност ја обавуваат трансформирајќи ги своите вложувања, во процесот на производство, во производи. Во тој процес, употребниот квалитет на вложените ресурси се трансформира во употребен квалитет на готовите производи. Од карактеристиките на технолошкиот процес на производство и на производите, можат да се изведат основните карактеристики на производните претпријатија.

Пред се, процесот на производство на производите е одвоен од процесот на потрошувачка на производите. По завршување на процесот на производство, производите се складираат и дури откако ќе се продадат на пазарот, можат да се користат. Дури и кога производите се наменети за познат купувач, односно кога производите веднаш по завршување на нивното производство се испорачуваат до купувачот, или кога производот не може да се складира (нпр, електрична енергија), ни тогаш користењето на производите не може да почне пред да заврши обликувањето на неговите употребни карактеристики (во процесот на производство. Одвоеноста на процесот на производство од процесот на користење на производите овозможува стандардизација на производниот асортиман. Покрај тоа, ова им овозможува на вработените, да се специјализираат за поединечни потесни работи, и развивање на нивната технолошка компетентност.

Иако знаењето и способностите на вработените имаат големо значење во процесот на производство, во него интензивно учествуваат и различни средства. Затоа, производните претпријатија се капитално интензивни, а технолошките фактори имаат доминантна улога во овие претпријатија. За да се искористат можностите на технологијата и за да се намалат трошоците на производство, овие претпријатија ги концентрираат средствата со кои располагаат.

Во зависност од особеностите на процесите на работа што во нив се извршуваат, производните претпријатија можат да бидат: индустриски (преработувачки), рударски, градежни, земјоделски, за експлоатација на шуми, од областа на рибарството, и др.

Претпријатија од преработувачка индустрија - заземаат најважно место меѓу производните претпријатијата заради технолошките, организациските и економските проблеми што кај нив се јавуваат. Во индустриски претпријатија спаѓаат претпријатијата кои се занимаваат со преработка и производство на прехранбени производи, пијалоци, текстил и текстилни производи, цигари, кожа и крзно, машини, дрво, целулоза, нафта, кокс, бензин, пластични маси, гума, електрични и оптички уреди, и др. Според намената на производот, индустријата се дели на тешка (во чији рамки се изработуваат средства за работа) и лесна индустрија (се изработуваат производи за широка потрошувачка).

Индустриските претпријатија вршат преработка, обработка и доработка на сировини од растително, животинско, минерално и синтетичко потекло по механички или хемиски пат. Производството се остварува во голем обем, со изразена техничка поделба на работата и со претежно користење на машини и опрема.

Процесот на производство кај индустриските претпријатија може да биде аналитички, синтетички и преработувачки. Аналитички процес - сировината се разложува (расчленува) на повеќе производи (во рафинериите на нафта од неа се добива бензин, гас, . . .). Синтетички процес - со хемиско или механичко соединување се добива нов производ (памук + лен + свила = нова ткаенина). Преработувачки процес - менување на обликот и намената заради добивање на производ со нова употребна вредност (штици / талпи = намештај).

Претпријатија за вадење руда и камен (рудници и каменоломи) - основна дејност е искористување на рудното богатство. Тоа се главно претпријатија - производители на нафта, јаглен, плин/гас, метали, мермер, камен, неметали и разни видови минерали. Експлоатацијата може да биде површинска, јамска или со дупчење (бушотини). Специфики на овие претпријатија се: вршење на обемни студии и истражувања за утврдување на количеството рудни резерви, големите инвестициони вложувања, потребата од висок степен на организација на работата.

Градежни претпријатија - вршат изградба на градежни објекти. Често пати, во рамки на градежните претпријатија има и механичка работилница (за одржување на средствата на работа/машините, алатите). Можат да бидат градежни претпријатија за

- нискоградба (патишта, тунели, плоштади, улици, мостови),
- високоградба (станбени и стопански објекти)
- за хидроградба (брани, насипи, канали).

Во свои рамки можат да имаат и проектанстски бироа, како и погони за завршни инсталациони работи, лимарски, столарски, молерски, електро-инсталации, водоводни работи, . . . Специфики на градежните работи и градежните претпријатија: средствата за работа се пренесуваат од едно на друго место, работата има сезонски карактер, се остварува на отворено, . . .

Земјоделските претпријатија - вршат работи од областа на овоштарство, лозарство, полјоделство, градинарство, живинарство, сточарство, пчеларство и др. Субјектите кои работат во земјоделството се соочуваат со бројни проблеми заради: биолошкиот карактер на производството, условеноста од земјата/почвата како неопходно средство за работа, условеноста од временските прилики (климатските фактори), сезонскиот карактер на производство, самостојното производство на сировини (семиња, садници, добиток за приплод), користење на ветеринарни услуги, и сл.

Претпријатијата за експлоатација на шуми - се занимаваат со подигнување, одгледување и експлоатација на шумското богатство. Воедно, ги уредуваат пороите, ерозивните површини, ловиштата, шумските патишта. Освен со основната дејност, овие претпријатија се занимаваат и со експлоатација на споредни шумски производи: смола, кора, шишарки, капинки, дренки, печурки, желеди, . . . Карактеристична за овие претпријатија е неопходноста од долгогодишните вложувања за да се пристапи кон експлоатација, како и борбата со штетниците и болестите на шумските видови дрвја.

Претпријатија од областа на рибарството - се занимаваат со улов, мрестење и одгледување на риби. Освен риби, се ловат и мекотели, лушпари, водни животни, октоподи, . . . Се занимаваат и со собирање на други морски или езерски богатства како на пример бисерни школки, корали, сунѓери, . . .

Здружување на претпријатија

Здружувањето на претпријатијата е познато уште од средниот век, кога трговците се здружуваа во гилди, а занаетчиите во еснафи односно цехови. Во современото стопанство, претпријатијата се здружуваат во различни видови на формални групации кои имаат статус на правно лице, и неформални групации кои настануваат со поврзување на повеќе правни или физички лица, обично врз основа на усмен или писмен договор.

Главни мотиви кои го поттикнуваат здружувањето се:

- намалување на конкуренцијата – која се постигнува со отстранување на конкурентските претпријатија
- зголемување на капацитетот на претпријатијата со што се постигнува поголемо ниво на економија на обем
- рационализација - бидејќи е потребен помал простор, помалку работници и помал број на менаџери
- диверзификација на производството - зголемување на бројот на производи заради намалување на ризикот

- зголемување на способноста за излегување на странски пазари - големите домашни претпријатија се посposобни да им конкурираат на големите странски претпријатија.

Во услови на оштра конкуренција меѓу претпријатија од иста стопанска гранка, цените на производите се ниски и претпријатијата остваруваат мала добивка. Некои претпријатија не можат да издржат во таква конкуренција и пропаѓаат, а поуспешните го преземаат нивниот дел од пазарот, а често пати и ги откупуваат нивните капацитети, и на тој начин ја намалуваат конкуренцијата.

Претпријатијата можат да се здружуваат и договорно како би ги зголемиле вкупните производствени капацитети и за да создадат услови за поголеми вложувања во истражувања и развој, за примена на современа технологија, поповолна поделба на работата, порационално користење на расположливите ресурси, масовно производство, а со тоа да ги намалат трошоците на производството и да овозможат понатамошно ширење на нови пазари.

Здружените претпријатија можат полесно да ги поднесуваат ризиците од крупни вложувања. Прилично ретко се случува да пропаднат големи претпријатија, и покрај тоа што на пример им пропаднале определени крупни инвестициски проекти.

Општиот резултат на здружување на претпријатијата е таканаречениот синергиски ефект. Имено, здружените субјекти заеднички можат да остварат повеќе отколку збирот на поединечните ефекти кои би ги оствариле работејќи одвоено. Синергискиот ефект симболично може да се претстави како $2+2=5$. Здружените претпријатија своите потенцијали можат да ги користат порационално и поуспешно, и со тоа можат да создадат подобри услови за понатамошен развој.

Облиците на здружување на претпријатијата се многу разновидни, а можат да се поделат на следниов начин:

- според интензитетот на поврзување (кооперации, концентрации)
- според сродноста на здружувањето (хомогени и хетерогени здружувања)
- според траењето на здружувањето (привремени и трајни здружувања)
- според подрачјето на здружување (национални и меѓународни)
- според бројот на здружени претпријатија (потесни и пошироки здружувања)
- според начинот на здружување (спојувања и припојувања) итн.

Кооперацијата е поблаг облик на здружување. Претпријатијата потполно ја задржуваат својата самостојност, и се здружуваат заради деловна соработка. Најпознат траен облик на деловна соработка е картел, а привремен е конзорциум.

Картелите настанаа со здружување на претпријатијата заради договорна поделба на пазарот и одредување на цени по кои ќе им ги нудат своите производи на купувачите. Овој вид на картели во современиот свет, во многу земји се забранети, но настанати се нови облици на картели. Најчесто картелите настануваат заради заедничко работење на програми за рационализација, за заедничко истражување и развој, набавка и продажба, увоз и извоз, транспорт, и сл.

Конзорциумите се облици на привремено здружување на претпријатија или банки заради заеднички вложувања во некој голем деловен потфат како би се поделил ризикот од можниот неуспех и губењето на вложениот капитал. Здружените субјекти со договор ги утврдуваат своите права и обврски кои произлегуваат од заедничкото работење (нпр, изградба на брана, истражувања на нови извори на нафта, и др). После завршувањето на заедничката работа договорното здружување престанува.

Концентрацијата е поцврст вид на здружување на претпријатија и опфаќа различни облици на нивно здружување. Со здружување на претпријатијата може да се создадат хомогени и хетерогени концентрации. Хомогените поврзуваат претпријатија од иста дејност, а хетерогените – од различни дејности. Според правецот на поврзување, хомогените концентрации можат да бидат водорамни и вертикални.

Водорамните концентрации настануваат со здружување на претпријатија кои произведуваат или продаваат исти производи, што пред се ја исклучува нивната меѓусебна конкуренција и им ја јакне положбата кон другите конкуренти. На овој начин можат да се здружуваат производители кои се наоѓаат на ист степен на технолошка обработка (нпр, на една страна се концентрации на производители на брашно, а на друга – производители на леб). Исто така, можат да се здружуваат и трговски претпријатија на исто ниво на каналите на дистрибуција на стоката (нпр, во една концентрација се трговците на голема, во друга – трговците на мало).

Вертикалните концентрации настануваат со здружување на претпријатија кои технолошки се надополнуваат, па затоа можат да бидат концентрации наназад и концентрации нанапред. Концентрациите наназад настануваат кога едно претпријатие се поврзува со своите добавувачи, а нанапред – кога се поврзува со купувачите на своите производи. Така нпр, вертикална концентрација настанува кога се здружуваат производителите на брашно со производителите на леб, или трговците на големо со трговците на мало.

Хетерогени концентрации настануваат со здружување на претпријатија кои припаѓаат на различни дејности, и уште се нарекува латерална, странична или бочна концентрација. Така, можат да се здружуваат претпријатија кои се бават со земјоделство со угостителски претпријатија, или индустриско претпријатие со трговско, и сл.

Типични облици на концентрација на претпријатијата се трустови и концерни. Настануваат со спојување или припојување (со откупување на акциите на други претпријатија) и така ја зголемуваат пазарната моќ на одреден пазар. Трустовите се големи претпријатија во кои здружените претпријатија ја изгубиле својата правна и економска самостојност. Имаат добри услови за рационализација на производството и за освојување на пазар. Концерните настануваат со здружување на капиталот, со создавање на снажни организации кои економски се единствени, а сите здружени организации ја задржале својата правна самостојност. Имаат некои обележја на монопол. Кај концерните се здружува капиталот на претпријатија со различни дејности, обично во производство, трговија и финансии.

Постојат и големи претпријатија кои настанале со спојување и преземање (со откуп на акции) кои немаат ефект на зголемување на контролата над неколку претпријатија во рамки на една гранка. Друг облик на концентрација е конгломерат, кој обично настанува со здружување или преземање, а својот успех го темели на стручното знаење на средишниот менаџмент.

Конгломерат е деловна организација која обично опфаќа холдинг претпријатие и група на подредени претпријатија кои се бават со различни дејности. Конгломератот го сочинуваат во голема мерка неповрзани и разнородни видови претпријатија кои на различен степен се контролирани од страна на средишна менаџерска група. Различни корпорации кои се во сопственост и под контрола на холдинг претпријатието не чинат негов составен дел, туку им е дозволено продолжување на работење во одвоени претпријатија, а настанатата група на претпријатија се смета за конгломерат. Во рамки на конгломератот се наоѓаат претпријатија кои припаѓаат на различни дејности (производители на облека, на автомобили, туристички претпријатија исл.)

Холдинг претпријатијата можат да се дефинираат на два начини: во поширока смисла, како претпријатија кои имаат удел во сопственоста (односно поседуваат акции) на друго претпријатие и, во потесна смисла, како претпријатија кои имаат мнозински удел во акциите на други претпријатија (од 51 до 100 %) и остваруваат контрола над тие претпријатија. Обично се нарекуваат компанија мајка или матично друштво кое ги контролира компаниите ќерки (или зависните претпријатија), иако се посебни правни лица. Претпријатието мајка може да има 100 % од акциите на претпријатието ќерка, но контролата може да се врши и само со дел од вкупниот број на акции.

УПРАВУВАЊЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Управувањето на претпријатието се темели на целите кои претпријатието ги има дефинирано и кои треба да бидат достигнати. Најважни управувачки односно менаџерски функции се: планирање, организирање, избор на кадри (кадрирање), водење и контролирање, кои се насочени кон рационално користење на расположливите ресурси заради остварување на целите на претпријатието.

Цели на претпријатието

Организиција на претпријатието ја создаваат група на луѓе кои заеднички работат за остварување на одредени заеднички цели. Целта е клучниот елемент на секоја организација, па така и на претпријатието како деловна организација. Постојат повеќе причини кои го оправдуваат дефинирањето на целите, бидејќи:

- Целта јасно го дефинира правецот на делување (позната е намерата на работењето и резултатите кои се очекуваат)
- Целта е стандард односно норма според која може да се мери успехот и да се преземаат потребните мерки
- Целта е средство на мотивација (предизвик кој ги поттикнува вработените на залагање и добри работни резултати).

Со целите се дефинираат резултатите кон кои претпријатието има намера да ги насочи своите идни напори и деловни активности. Општо е мислењето дека претпријатијата имаат повеќе цели, меѓу кои постои одредена хиерархија. По важност, на прво место се целите на претпријатието како целина, а на пониско ниво се наоѓаат целите на организациските делови на претпријатието, на работните тимови, и на вработените. Тргувајќи од ова, целите се обликуваат на сите организациски нивоа во претпријатието, и се темел за планирање на сите нивоа во организациската структура на претпријатието.

Претпријатието како целина има главна цел да ја максимизира добивката. Оваа цел обично се дополнува со одредени правни и етички ограничувања. Во современе услови на работење, профитот не може да биде единствена цел на претпријатието, бидејќи тогаш претпријатието може да дојде во судир со интересите на вработените, со граѓаните заинтересирани за заштита на животната средина, и со други заинтересирано страни кои би можеле да ја ограничат неговата успешност. Затоа, покрај главната цел – максимизација на добивката, во повеќето претпријатија се дефинираат и дополнителни цели кои можат да се изразат како создавање на добри меѓучовечки односи, обезбедување на солвентност, креирање на нови и подобрување на постоечките производи, производство на поголеми количини производи со пониски трошоци, заштита и зачувување на животната средина, поголемо вработување, како и исполнување на други општествени обврски на претпријатието.

Секогаш кога е можно, целите треба да се јасни, мерливи, остварливи (реални) стабилни, временски ограничени, и просторно и временски усогласени.

Јасните цели прецизно ја дефинираат намерата на одредена активност. Најдобро е да се напишани. Тие содржат налог за извршување на некоја активност со одреден квалитет и во определено време. Доколку целите не се јасно дефинирани и потполно разбирливи за сите, тогаш активностите на претпријатието не можат да се насочат и да се спроведат.

Конечниот резултат од остварувањето на целта мора да биде квантифициран, за да може да се следи неговото остварување. Мерливите цели може лесно да се квантифицираат. Затоа, секоја цел мора да има дефинирано почетно ниво - од кое претпријатието поаѓа, и крајно ниво - кое треба да се постигне. Воопштеното дефинирање на целите треба да се избегнува (нпр, задоволството на купувачите може да се мери со број на примени рекламации или со намален број на купувачи).

Остварливите цели можат реално да се достигнат, само треба да се утврдат постоечките пречки и да се најде адекватен начин за нивно надминување. Целите се насочени кон одреден резултат. За секој посакуван резултат треба да се дефинира посебна цел, остварлива со расположливите ресурси во определеното време.

Стабилните цели не се менуваат во тек на одреден период. Секое претпријатие треба да настојува да ги одржи своите цели релативно стабилни. Само на тој начин дефинирањето на целите има смисла, односно овозможува остварување на саканите резултати. Стабилните цели овозможуваат трајна ориентација за работењето и на менаџерите и на вработените во претпријатието.

Временски ограничените цели се однесуваат за одреден временски период. Имаат прецизирано време, во кое ќе се дојде до потребното ниво на остварување (нпр, обемот на продажба ќе порасне за 15 % во тек на следната година). Потребно е да се имаат предвид влијанијата кои би можеле да доведат до задоцнување, и да се создадат можности за нивно отстранување.

Просторната усогласеност на целите се однесува на функционалната поврзаност на организациските делови на претпријатието кои имаат дефинирано свои цели (нпр, претпријатието има за цел непречено следење на финансиите. Во рамки на оваа цел, смеководството (како организациски дел) има за цел евидентирање на финансиските средства, а благајната – има цел уплата и исплата на средствата. За да може да се постигне целта на претпријатието дефинирана како непречено следење на финансиските текови, благајната и сметководството треба да се просторно организирани на начин кој ќе овозможи постигнување на таа цел).

Временската усогласеност на целите е обезбедена кога краткорочните цели од одредени периоди водат кон остварување на долгорочната цел на претпријатието.

Сите цели на претпријатието, дефинирани за одреден период можат да бидат изразени во следните облици: добивка во одреден процент на нето вложени средства, определен удел и положба на пазарот (обем на продажба), производност на работата – која може да се изрази како количина на производи или услуги по вработен, планиран

развој на нови производи, воведување на нови технологии, планирано освојување на нови пазари или други целни групи, и сл.

Сопствениците на претпријатието го вложиле својот капитал заради стекнување на добивка, но ретко учествуваат во секојдневното работење на претпријатието. Обично поставуваат пошироки, рамковни цели, и избираат менаџмент (директори и други раководители) чија задача е да ги достигнат тие цели. Најодговорните луѓе во претпријатие ги дефинираат потесните цели на претпријатието. Нивните одлуки за целите се основа за планирање и за деловно одлучување, односно за избор на методи и средства за нивна реализација. Според ова, целите се појдовна точка за изработка на планови, а плановите се средства за остварување на целите.

Поим и функции на менаџмент

Менаџментот е процес и вештина на обавување на работи со помош на други луѓе заради остварување на целите на претпријатието, со рационално користење на економските ресурси и со прилагодување кон променливата околина. Способниот менаџер може да биде и добар претприемач. Но, за разлика од претприемачите за кои важна карактеристика е изнаоѓање на погодни можности за успешно работење (opportunity driven people), менаџерите имаат задача што подобро да ги искористат ресурсите (resource driven people).

Во претпријатие кое делува во пазарно стопанство, менаџментот е една од најважните активности. Искуството покажува дека изолирана работа на поединец не е добар начин за постигнување на саканите цели. Подобри резултати се постигнуваат со групно работење во кое само добар менаџер може да постигне соработка и усогласување на работата на поединците.

Повеќето менаџерски задачи се спроведуваат во рамките на самата организација заради обликување на внатрешната околина. Но, јасно е дека менаџерите, исто така мора да делуваат и во надворешната околина. Имено, менаџерите не можат добро да управуваат со претпријатието доколку не ги разбираат важните елементи на надворешната околина (економски, технолошки, културни, социјални, политички и етички фактори).

Со претпријатието може да управува сопственикот, кој воедно е и менаџер, или пак професионален управител (менаџер). Улогата на менаџерот со тек на времето се менува. Порано се сметаше дека негова задача како управител е да им дава налози на вработените што да работат, да ја надгледува нивната работа, строго да одржува ред и дисциплина. Современиот менаџер е координатор кој развива тимско работење, соработка и партнерство со вработените. Менаџерот особено мора да поседува вештина на добро комуницирање, да ги предвидува промените, да обучува и да го усогласува работењето на вработените. Во работата на менаџерите посебно е важна нивната способност за донесување на рационални одлуки.

Добриот менаџер мора пред се да ја познава дејноста со која се бави претпријатието во кое е вработен. Имено, тој мора да биде свесен за сите важни технолошки, пазарни, организациски и социјални фактори

кои ја одредуваат положбата на дејноста, и на претпријатието во кое е вработен. Важно е менаџерот да го познава карактерот на луѓето кои работаат во дејноста и особено она што ги мотивира во работата. Само тогаш менаџерот ќе може успешно да ги обавува своите управувачки задачи, како оние од техничка, така и оние кои се поврзани со комуникација со вработените.

Улогата на менаџерот се разликува во зависност од видот на организацијата во која е вработен: стопански субјект, јавна установа, непрофитна организација. Во стопанството треба да се разликуваат менаџери - раководители на производство, на продажба, на набавка, на финансии, на сметководство и на голем број други деловни активности, во големи и мали претпријатија, во државна или приватна сопственост. Со одредени посебности, постојат некои општи начела на работење и заеднички функции на менаџерите.

Менаџментот како деловен процес содржи некои важни групи на активности кои ги нарекуваме функции на менаџмент, а како најважни се сметаат: планирање, организирање, избор на кадри, водење и контролирање.

Сите наведени функции се збир на различни активности кои се меѓусебно поврзани и влијаат една врз друга. Процесот на менаџмент започнува со планирање, од што може да се изведе заклучокот дека планирањето е најважна менаџмент функција, но и другите функции се подеднакво важни. Сите тие се насочени кон ангажирање на вработените и користење на другите ресурси заради остварување на целите на претпријатието.

Планирање

Секое претпријатие мора да има дефиниран начин на кој ќе ги постигне своите цели, односно да има план. Со планот се утврдуваат активностите на претпријатието кои водат кон остварување на неговите цели. Независно од видот на дејноста, без план кој однапред ги утврдува целите и задачите, претпријатието не може да биде успешно.

Планирањето не е само изработка на планови за одредени временски периоди, туку и креативен процес на предвидување (антиципирање) на иднината и утврдување на насоката на активностите. Потребно е иднината активно да се создава, а не само да се прифаќа текот на настаните и да се прилагодува на надворешните промени. Во процесот на планирање, претпријатието ги дефинира целите и задачите, и ги утврдува средствата и начините за нивно остварување. Процесот на планирање во кој се вклучени стручни служби од претпријатието, резултира со изработени планови.

Плановите се патоказ, односно упатства за:

- Прибавување и користење на ресурси потребни за остварување на целите
- Спроведување на поединечните работи и задачи на вработените во согласност со избраните цели, политики, стратегии и тактики
- Следење на текот и мерење на остварувањето на целите за да можат да се преземаат мерки во случај на незадоволителни резултати.

Процесот на планирање е систематски начин на креирање на иднината на претпријатието. Изборот на идни активности бара оценување на нивната изводливост и прифатливост од страна на менаџерите и вработените, на расположливите ресурси и зависи од претходното искуство.

Важни обележја на плановите се:

- прилагодливост (флексибилност), заради неможноста од точно предвидување на иднината и реалната опасност од неочекувани промени во внатрешната и надворешната околина на претпријатието
- прецизност, што значи дека плановите се јасно дефинирани и сите поединечни задачи се точно утврдени по време и по носители за нивно извршување
- целовитост, бидејќи со плановите треба да се опфатат и усогласат целите и задачите на сите важни делови на претпријатието и нивните клучни активности.

Прилагодливоста на плановите е начин на делување во услови на неизвесност. Колку е поширок планскиот хоризонт, односно колку е поширок временскиот опфат на плановите, толку е поголема неизвесноста. Заради неможноста од точно предвидување, при изработка на плановите треба да се има предвид дека се можни грешки или пропусти. Ова особено се однесува на плановите кои опфаќаат подолг временски период. Планерите постигнуваат прилагодливост на плановите така што изработуваат посебни планови за повеќе можни состојби. Така, се препорачува изработка на планови за најмалку три состојби за кои се изработуваат планови: “нормална”, “оптимистичка” и “песимистичка”. “Нормалната” опција на планот се однесува на очекуваните услови на работење. “Оптимистичката” опција поаѓа од претпоставка дека во иднина условите за работа ќе се подобри (натпросечни), додека “песимистичката” опција се темели на претпоставката дека условите за работење ќе бидат полоши отколку очекуваните. Важно е претпријатието да има подготвен план за сите опции на иднината и така да биде во можност во секоја идна ситуација, да реализира одредени деловни и развојни цели.

Прецизноста на плановите се постигнува со изработка на поединечни планови. Поголемата прецизност генерира и поголеми трошоци, па нивото на прецизност и темелност зависи од придонесот на планот во остварувањето на целите на претпријатието.

Целовитост на плановите е барање кое произлегува од потребата за нивна поделба по различни критериуми. Плановите на работење кои ги донесува највисокиот менаџмент (кој е одговорен за целото претпријатие), може да покриваат период од 5 или 10 години. Плановите на поединечните делови на претпријатието по правило опфаќаат пократки периоди, од неколку саати, смени, недели, месеци, до една година. Според тоа, вкупниот план на претпријатието може да се разработи на поединечни планови категоризирани просторно (по организациски единици), временски (по етапи на извршување) и предметно (по дејности, проекти, производи, услуги).

Најважни се следниве поединечни планови на претпријатието:

- план на продажба на производите и услугите

- план на производство
- план на инвестиции
- план за набавка на материјали
- план на работната сила
- план на обртни средства
- план на финансиски резултат.

Плановите можат да се изработуваат по различен редослед, што е во зависност од потребата на претпријатието, како и од природата на неговата дејност. При изборот на редоследот на изработка на плановите, претпријатието може да ги кристи следниве критериуми:

- клучната (основната) цел - може да ги одреди сите поединечни планови. Нпр, ако целта е определено ниво на добивка (профит), тогаш претпријатието најпрво ќе изработи план на финансиски резултати и кон него ќе ги усогласи останатите планови
- клучниот ресурс од кој зависи дејноста на претпријатието - бара најпрво да се дефинира состојбата со расположливите ресурси, односно изработка на планови за потребни работници, или набавка на материјали, а потоа се изработуваат останатите планови.
- пазарната насоченост - бара најпрво да се изработи план на продажба од кој ќе зависи изработката на сите други поединечни планови.

Планирањето е процес на деловно одлучување со кој се дефинираат политиките, стратегиите и тактиките на претпријатието. Често пати овие поими меѓусебно се заменуваат.

Политики се општи плански одлуки со кои се дефинира однесувањето на претпријатието за подолг временски период (обично остануваат непроменети 10 или повеќе години). Деловната политика служи како општо правило врз чија основа менаџерите ги донесуваат одлуките. Политиките се пошироки од стратегиите, и се помалку детални. Тие ги упатуваат менаџерите за начинот на постапување во одредени типични деловни ситуации. Со нив се дефинираат општите цели на претпријатието (неговата намена), евентуалните ограничувања за нивно постигнување, како и општите патишта за нивно остварување. Обично ги дефинираат сопствениците на претпријатието или највисоките менаџери.

Стратегиите се конкретни облици со кои се дефинираат поединечни активности на претпријатието и влијаат на способноста на претпријатието да ги оствари своите цели. Стратегиите се потесни од политиките, а пошироки од тактиките. Со нив менаџерите на средно и пониско ниво, ги дефинираат методите и постапките за остварување на целите на претпријатието. Стратешките одлуки се однесуваат за период од неколку месеци до неколку години. Во рамки на дефинираната деловна политика, менаџерите можат да одлучуваат, нпр, за ширење на дејноста, за воведување на нови производи, за користење на нови ресурси, за промена на организацијата на претпријатието, и сл.

Тактиките се краткорочни плански одлуки. Се однесуваат на пократки периоди од тековниот плански период од една година, односно на прашања на оперативно планирање. Тактиките даваат одговор на променетите услови на работењето, за да се овозможи што подобро

користење на расположливите ресурси и за да се обезбеди спроведување на стратешките одлуки.

Организирање

Секое претпријатие мора да ги набави и да ги распореди ресурсите потребни за остварување на своите цели. За успешно комбинирање и рационално користење на сите ресурси, неопходна е добра организација на работењето на сите елементи од претпријатието. Активностите на свесно и непрекинато обликување на организацијата на претпријатијата ја прават сржта на менаџментот.

Менаџментот мора да избере организациска структура која најдобро одговара на природата на работата на претпријатието и која најповеќе ќе придонесе за успешност во работењето. Намерата на организирањето е да се овозможи усогласено извршување на задачите, преку обликување на одредена организациска структура, распоред на овластувања и функционален тек на работите. Односно, организирањето мора да ги создаде условите за реализирање на целите кои се дефинирани во процесот на планирање.

Активноста на организирањето е свесно усогласување и поврзување на луѓето и средствата за производство. Организирањето е процес во кој се создава организацијата, односно се обликува организациската структура. Притоа, поимот структура во смисла на група на составни делови на одредена организациска целина, има двојно значење: состав и односи на работните места и овластувањата во некоја организациска целина или одреден нејзин дел, и состав на севкупниот тек на работењето, особено на процесот на одлучување во некоја организациска целина или поединечни нејзини делови.

Организациската структура често се означува како анатомија на организацијата, бидејќи ги опфаќа нејзините релативно стабилни елементи со чија помош функционира. Целта на структурата е да овозможи контрола на неизвесноста, во однос на однесувањето на вработените, или барем нејзино намалување. Обликувањето на организациската структура ги подразбира напорите на менаџментот за однапред да се утврди начинот на кој вработените ќе ги извршуваат своите задачи.

Сржта на менаџерската функција организирање е вообличување и одржување на таква структура на претпријатието, која ефективно функционира преку тимската работа и со соработка помеѓу вработените. Така може најдобро да се искористат расположливите потенцијали на човечките ресурси, како главен чинител на деловната ефективност. Организацијата добро функционира кога претпријатието има способни луѓе, спремни на соработка и тимска работа, кога тие ги прифаќаат своите задачи кои треба да ги извршуваат преку заедничка работа, и кога знаат каков треба да биде нивниот однос кон задачите на другите вработени во претпријатието. Не може трајно да се утврди најдобра организациска структура за секогаш и за сите услови. Задача на менаџментот е да вообличуваат структура која одговара на дадената ситуација во која се наоѓа претпријатието. Секоја организациска структура може да се преобликува, односно да се реорганизира.

Клучни елементи на организациската структура на претпријатието се работите односно задачите, организациските единици и авторитетот (правото на донесување на одлуки). Затоа, обликувањето на организациската структура опфаќа расчленување на задачите, формулирање на правила и постапки, и утврдување на авторитет (обвластувања). Според тоа, процесот на обликување на организациската структура има три фази:

- расчленување на севкупната задача на претпријатието на поединечни работи
- поврзување (групирање) на работите во организациски единици
- доделување (делегирање) на авторитет на менаџерите на организациските единици.

При расчленувањето на задачата на претпријатието на посебни и поединечни задачи, клучно прашање е степенот на специјализација (стеснување на делокругот) на работата. Промената на степенот на специјализација на работата влијае врз трошоците по единица учинок. Ако степенот на специјализација е низок, луѓето обавуваат поголем број разновидни работни операции и трошат повеќе труд и капитал по единица учинок. Со зголемување на специјализацијата луѓето подобро го користат својот труд и капиталот, и така ги намалуваат трошоците по единица учинок. Но, треба да се знае и дека изразито висок степен на специјализација може да доведе до зголемување на трошоците по единица учинок.

Во пракса е потребно да се одреди најповолниот степен на специјализација. Таа задача е потешка кога се работи за апстрактна, неодредена работа. Работата на менаџерите е поапстрактна од работата на работниците во производство. Имено, луѓето кои работат во производство обавуваат работи кои се повторуваат, кои имаат одреден редослед и даваат одредени опипливи производи. Од друга страна, резултатот од работењето на менаџерите не се производи кои можат едноставно да се измерат, и ретко користат алат и опрема. Работата на менаџерите се состои во комуницирање, размислување, одлучување и во одреден начин на однесување. Затоа, при расчленување на вкупната задача на претпријатието, за секоја работа менаџерот мора да го проценува најповолниот степен на специјализација.

После расчленување на вкупната задача на посебни задачи, треба да се изврши нивно поврзување во групи, односно во организациски единици. Притоа, важно е да се изберат критериуми за распределување на работите во организациските единици, и за одредување на големината на секоја организациска единица. Постојат две главни групи на критериуми за распоредување на работите:

1. Критериуми кои се насочени кон надворешната околина, односно кон учинокот на претпријатието:
 - производот – се поврзуваат сите активности кои се потребни за изработка на одреден производ (нпр, одделение за производство на средства за хигиена во простории и одделение за производство на средства за лична хигиена)

- купувачот – активностите се групираат на темел на групи на купувачи (нпр, одделение на стоки за широка потрошувачка и одделение за стоки за индустриска потрошувачка)
 - територија – активностите се групираат според физичкото или просторното сместување (нпр, одделение за кумановскиот регион и одделение за тетовскиот регион).
2. Критериуми насочени кон внатрешната околина на претпријатието, односно кон внатрешните активности на претпријатието:
- функциите – организациските единици се обликуваат според групата на задачи или функции (нпр, набавка, продажба, производство, и сл)
 - процесите – работите се групираат според техничките постапки кои се обавуваат во управата на претпријатието или во производството (нпр, финансиски работи, правни работи, режење, монтажа, пакување и сл).

Различните критериуми за поврзување на работата можат да се комбинираат. Во големите претпријатија на различни нивоа на организација се користат различни критериуми.

Авторитетот е законски или интерно потврдено право на донесување на одлуки без посебно одобрување од страна на повисокиот (надреден) менаџер. Постапката на изградба на организациската структура опфаќа и делегирање на авторитет, односно расчленување, групирање и пренесување на задачи во рамки на менаџерските работи.

Клучно прашање во пренесувањето на авторитетот е степенот на децентрализација, односно степенот до кој авторитетот (правото на одлучување) се пренесува на пониските нивоа во организациската структура на претпријатието. Изборот на степенот на децентрализација зависи од оценката на предностите и недостатоците на можните решенија.

Друго важно прашање е начинот на креирање на ланецот за пренесување на наложите, односно односите меѓу надредените и подредените во хиерархиската структура на претпријатието. Имено, менаџерските работи треба да се распоредат според авторитетот. Ланецот на пренесување на наложите е формален канал кој ги одредува овластувањата, одговорностите и начинот на комуницирање, и мора да биде непрекинат од врвот до основата. Притоа, важно прашање е колкав број на луѓе и делови на организацијата може да контролира еден менаџер. Бројот на подредените кои директно поднесуваат извештај на одреден менаџер го определува распонот на контрола односно распонот на управување. Од распонот на контрола треба да се разликува распон на одговорност, кој го означува вкупниот број на директно и индиректно подредени на еден менаџер на одредено ниво на организација во претпријатието. Затоа, главниот менаџер има најширок распон на одговорност (нпр, 1:100, ако 100 е бројот на сите вработени во претпријатието), а неговиот распон на контрола зависи од бројот на подредените менаџери кои се директно под него (нпр, 1: 3, ако претпријатието има 3 помошници на главниот менаџер).

Организацијата е резултат на активностите на организирање. Во тој процес настанува свесно здружување на луѓето насочени кон заедничка цел. Организацијата на претпријатието може да биде оптимална и

субоптимална. Во оптималната организација ресурсите (факторите на производство) се функционално и адекватно усогласени па овозможуваат успешно работење. Меѓусебната усогласеност на ресурсите мора да биде просторно, временски, квалитативно и квантитативно поврзана. Во субоптималната организација, ресурсите не се потполно усогласени и можат да предизвикаат непотребни загуби, прекини на работата, незадоволство кај вработените, и сл.

Успешноста во управувањето со големите претпријатија се постигнува со децентрализација на организацијата на претпријатието, односно со разделување на претпријатието на помали делови на кои им се пренесуваат одредени управувачи овластувања. Во децентрализирано претпријатие мора да се обезбеди контрола и мотивирање на вработените. Успешното функционирање на контролниот механизам и следењето на извршувањето на пониските нивоа се обезбедува со:

- јасно дефинирање на целите и начините за нивно остварување
- насочување на раководителите кон целите на претпријатието (нпр, со примена на стимулативни награди)
- расчленување на претпријатието во центри на одговорност.

Центри на одговорност

Деловите на претпријатието кои имаат едно или повеќе овластувања на подрачјето на деловното одлучување, се викаат центри на одговорност. Овластувањата можат да се однесуваат на создавање на трошоци, одлучување за приходите или преземање на инвестиции во постојани или обртни средства. Зависно од тоа кои овластувања ги поседуваат, постојат повеќе видови центри на одговорност:

- центри на трошоци
- центри на приходи
- центри на профит
- инвестициски центри

Во тие делови на претпријатието, одговорното лице (менаџерот) одлучува за трошоците, приходите или инвестициите за кои има овластувања и за кои сноси одговорност. Центрите на одговорност можат да имаат помали или поголеми овластувања. Се организираат во согласност со шемата на организација на претпријатието. Некои центри се одредени линиски и тогаш сами можат да одлучуваат, а штабниот начин на организација им дава само советодавна улога.

Трошочните центри (cost center) се делови на претпријатија во кои одговорното лице има овластувања за настанување и контрола на трошоците. Во пракса тоа се најмногу користени облици на центри на одговорност во кои менаџерот е одговорен и за променливите трошоци и за директните, непосредните трошоци. Овие центри се најзначајни бидејќи во трошоците се наоѓаат најголемите можности за зголемување на добивката. Производните делови на претпријатието (одделенија, работилници, погони) кои изработуваат само делови и не остваруваат приходи, обично се трошковни центри.

Центрите на приходи (revenue center) се такви центри на одговорност во кои менаџерот одговара за настанувањето на приходот

кој се остварува со работењето. Типичен центар на приходи е делот на претпријатието кој ги обавува работите на маркетинг (на производи или линија на производи). Во тој дел на претпријатието менаџерот може да одговара и за некои трошоци за кои одлучува, како што се платите на вработените и други тековни трошоци, но не и за трошоците за производство.

Профитните центри (profit center) влијаат на настанокот на приходот, како и на настанокот на директните и променливите трошоци. Во пракса се доста застапени. Менаџерот одлучува за трошоците, а ги контролира трошоците и приходите, а со тоа и добивката на претпријатието како разлика меѓу приходите и трошоците. Типичен облик на профитен центар е една производна линија. Одговорната особа одлучува за трошоците и количината на производство, и така ја контролира добивката.

Инвестициските центри (investment center) се делови на претпријатието со висок степен на самостојност, во кои менаџерите можат да одлучуваат не само за трошоците и приходите, туку и за долгорочните вложувања. Инвестициските центри обично се посебни производни единици, кои располагаат со сопствени средства и одлучуваат потполно самостојно, а ограничени се само со исполнувањето на вкупните цели на претпријатието. Настануваат како резултат на желбата да се искористат предностите на високиот степен на децентрализација.

Децентрализацијата на претпријатието има бројни предности. Пред сè, највисокиот менаџмент е ослободен од рутинските работи, па може да се посвети на стратешко планирање и спроведување на одлуките кои се важни за долгорочниот развој на претпријатието. Бидејќи тековните одлуки ги донесуваат пониските менаџери кои најдобро познаваат одредено подрачје на работење, се зголемува ефективноста на одлуките. Менаџерите на пониските нивоа стекнуваат поголеми знаења, се усовршуваат, па така можат да се движат кон повисоките нивоа, што претставува стимул (мотив) за подобро работење.

Децентрализацијата придонесува за подобра контрола на работењето, повисоко ниво на квалитет на производите и услугите, насочување на вработените кон остварување на целите на претпријатието и подобрување на меѓучовечките односи. Децентрализираното претпријатие има поголема флексибилност, но децентрализацијата има и некои недостатоци. Највисокиот менаџмент губи дел од контролата врз пониските нивоа на организација на претпријатието, често се јавува удвојување на некои работи, а може и судир на целите на претпријатието со целите на вработените. Затоа е потребно повремено да се истражува ефективноста од децентрализацијата и да се вршат потребните исправки.

Некои претпријатија имаат посебен систем на известување и поднесување на извештаи, кој се вика сметководство на одговорност. Се темели на следење и анализа на трошоците по центри на одговорност. Вистинските (стварните) трошоци се споредуваат со стандардните или со планираните трошоци. Притоа се опфаќаат само трошоците во делот на претпријатието над кој менаџерот има контрола. Извештаите им користат на надредените заради вреднување на менаџерската работа, а

можат да му послужат и на самиот менаџер за подобрување на неговите идни резултати.

Избор на кадри

Правилното управување со човечките ресурси придонесува кон успешност на претпријатието, додека лошиот однос кон човечките потенцијали носи значителни трошоци (плаќање на неработење, трошоци за образование, слаб работен елан). Затоа, изборот и управувањето со кадрите е важна менаџерска функција која се стреми да привлече и да ги задржи вработените и да овозможи нивно квалитетно работење и полн придонес за остварување на целите на претпријатието. Ги опфаќа сите активности на управување со човечки ресурси, а тоа се планирање на кадровските потреби, прибавување на кандидати, избор на најпогодните за одредени работи, вработување и распоредување, обука и развој, проценка, плаќање и др.

Со планирање на кадровските потреби се обезбедува правовремено и на најповолен начин претпријатието да извршува кадровско пополнување. Успешното планирање на кадри може да се темели на анализи на внатрешните и надворешните фактори. Од внатрешните фактори најважно е следењето на тековните и идните кадровски потреби, испразнетите работни места, и проширувањето или стеснувањето на поединечни дејности. Анализата на надворешните фактори најповеќе се базира на движењата на пазарот на работна сила.

Обезбедувањето на потребните кадри (регрутирање) се состои во барање на можни кандидати во согласност со планот на кадровските потреби. Некои кандидати се наоѓаат во самото претпријатие, а некои надвор од него. Внатрешното регрутирање е разгледување на постоечките вработени како кандидати за нови работни места. Таквата политика на унапредување може да придонесе за подигнување на моралот на вработените и задржување на квалитетните работници да не го напуштаат претпријатието. Надворешното регрутирање е привлекување на поединци надвор од претпријатието да се натпреваруваат за одредени работни места. Потребните работници се наоѓаат по пат на огласување во весници, од Заводот за вработување, со посета на факултети и средни училишта, и сл.

Изборот на кадри се врши со прашалници, интервјуа, тестирање на знаењата, способностите и интелигенцијата, и со проверка на препораките. Намерата е да се обезбедат информации за кандидатите кои ќе овозможат предвидување на нивната успешност во идната работа, за да се избере личност која ќе биде најуспешна. Сите кандидати ќе бидат вреднувани од страна на стручната кадровска служба, но конечниот избор и примањето го вршат менаџерите. Тие настојуваат да привлечат и вработат луѓе со такви способности, вештини и искуства кои можат да му помогнат на претпријатието во остварувањето на неговите цели.

Обуката и развојот на кадрите започнува со нивното запознавање со колегите и работата, со нивните одговорности, со известувањето за целите на претпријатието, и очекувањата во однос на работата и однесувањето на новиот работник. Претпријатието настојува да ги

зголеми способностите на вработените за да придонесуваат кон успешност на претпријатието. За таа цел, можат да се организираат посебни програми за обука за подобрување во досегашниот успех во работа, или за унапредување на способностите (во случај на реализација на развојните програми).

Проценката на успешноста во извршувањето на работните задачи опфаќа споредба на резултатите на поединци со стандардите или со поставените цели за одредено работно место. Така се овозможува со спроведување на начелото “вистински човек на вистинското место”. Неуспешното извршување на работните задачи може да значи преземање на посебни мерки, како нпр, дополнителна обука, распоред на друго место на пониско ниво, или отпуштање од работа. Успешното извршување на задачите се наградува, има бонуси на плата, или унапредување на подобро работно место. Успехот во извршувањето на задачите го проценува директно надредениот менаџер, и притоа се служи со единствени мерила и политика на оценување која е утврдено на ниво на претпријатие.

Плаќањето на работата е важен дел од односите на претпријатието и вработените. Платата е паричен надомест кој претпријатието го дава на вработениот за неговата работа. Одредено ниво на плата е неопходно за да им овозможи на вработените средства за одржување на примерен стандард на живот. Над тоа, платата ги изразува вредностите на секој поединец. Ако вработениот не заработува доволно за задоволување на неговите темелни потреби, тој ќе бара друга работа. Исто така, ако сметаат дека нивниот придонес за претпријатието е потценет, вработените ќе го напуштат претпријатието или ќе покажуваат слаби резултати, низок работен морал, и мал придонес за успешноста на претпријатието.

Во најважен интерес на претпријатието е да изгради добар систем на плаќање на трудот, кој ќе се темели на правилното одредување на висината на платата (под, над или на ниво на плата во гранката или подрачјето), структурата на плата (со вреднување на секоја работа во однос на другите работи и рангирање од најмалку до најмногу платени), како и одредување на поединечни плати (за секој вработен на одредено работно место во зависност од стажот, квалификациите, квалитетот на работење и сл.).

Водење

Заради остварување на планираните задачи, менаџерите мора да бидат подготвени да ги поттикнуваат и поддржуваат сите луѓе во различните делови на организациската структура од кои зависи извршувањето на плановите и успешното функционирање на претпријатието. Според тоа, менаџерскиот напор се состои во насочување на луѓето кон реализација на целите на организацијата, а тоа од менаџерот бара посебна умешност во работење со луѓе кое се нарекува водење.

Во рамки на процесот на водење, како менаџерска функција, опфатени се следниве групи на активности:

- водство

- мотивација на човечките ресурси
- тимска работа и заедничко одлучување
- комуницирање.

Водењето е збир на менаџерски активности со кои се изразува јасна визија кои вработените треба да ја следат; со нејзина помош ја разбираат својата улога во остварување на целите на претпријатието. Бидејќи за спроведување на планираните задачи потребно е време, неопходно е да се обезбеди мотивираност на луѓето за остварување на поставените цели. Со водството се овозможува заедничко работење на вработените, а тимската работа и комуницирањето овозможуваат извршување на задачите и покрај постојаните промени на влијанијата од околината во која работат и проблемите кои настојуваат да ги раздвојат поврзаните делови и да ги прекинат каналите на комуницирање.

Иако во секојдневниот говор поимите менаџмент, водење и водство обично се користат во исто значење, во теоријата на менаџментот тие различно се толкуваат. Во главно може да се земе дека менаџментот има најшироко значење, бидејќи водењето е само една од менаџерските функции, додека водството е една од четирите групи на активности на водењето, заедно со мотивацијата, тимската работа и комуницирањето.

За разбирање на односите меѓу менаџмент и водство треба да се истакне дека постојат и водачи на потполно неорганизираните групи, но менаџерите секогаш раководаат со организирани групи. Способноста за успешно водење е важен предуслов за успешна менаџерска кариера. Исто така, се смета дека сржта на водството е следењето. Луѓето стануваат водачи кога другите луѓе ги следат, а луѓето се спремни да ги следат оние кои обезбедуваат средства за остварување на нивните сопствени желби и потреби.

Во теоријата на менаџментот, водството обично се дефинира како способност на личноста да влијае врз вработените и да ги насочува да придонесуваат за остварување на целите на претпријатието, и за подобрување по пат на промени. Без луѓе кои се спремни да следат, сите способности на водење кои ги има некој менаџер, би биле непотребни. Освен тоа, важна е способноста на делување врз однесувањето на следбениците. Водството е процес на насочување и делување на оние активности на членовите на групата кои се во врска со нивните задачи. Многу менаџери влијаеле врз вработените да преземат лична жртва за доброто на претпријатието. Менаџерите можат да влијаат на другите луѓе затоа што имаат моќ. Изворот на моќ се наоѓа на нивото кое менаџерот го има во хиерархијата на претпријатието, во овластувањата кои ги има за наградување и казнување, во неговата стручна способност, како и во уважувањето кое го изразуваат неговите соработници и другите вработени.

Бројни истражувања покажаа дека во многу организации има повеќе менаџери, но меѓу нив има малку водачи (лидери). Имено, поединецот може да се покаже како успешен менаџер (добар планер и организатор на работата), но му недостасува способноста за мотивирање која ја има добриот водач. Други, нпр, можат да бидат успешни водачи (вешти во поттикнување на лојалност и воодушевување), но да им недостасува менаџерската вештина да ја

насочат и правилно да ја распоредат енергијата која ја поттикнуаа кај вработените.

Меѓутоа, водството е само една од четирите групи на активности кои го сочинуваат водењето. Додека водството е еднакво важно за сите облици на организирање на општеството, и претежно зависи од индивидуалните особини на менаџерите, останатите групи на активности во водењето (мотивација, тимска работа и комуницирање) зависат и од карактеристиките на организацијата во која се применуваат.

Мотивацијата е процес во кој со уважување на потребите и желбите на луѓето се влијае на начинот, интензитетот и траењето на однесувањето, односно на мислењето и делувањето на поединците од групата. Со соодветни поттикнувања и методи на мотивирање, на поединците им се дава сила за поуспешно да работат, да ги извршуваат своите задачи и да ги решаваат судирите. Мотивацијата зависи од психолошките сили кои го одредуваат начинот на однесување на луѓето, нивото на спремност за изложување на напор и нивото на лична упорност во совладувањето на препреките. Вработените во претпријатијата ќе бидат мотивирани да ги извршуваат задачите кои им се доделени до нивото до кое така работејќи ги задоволуваат своите лични потреби. Иако одамна е познато дека потребите на поединците се сложени и нестабилни, најголемо внимание е посветувано на финансиските поттикнувања како средства за мотивација. Финансиските поттикнувања се значајни како заради материјалните потреби кои ги задоволуваат, така и заради нивното симболично значење како показател за општествената и личната вредност и статус. Меѓутоа, во последните години акцентот се става на општите услови на работење, пружањето на можности за поголема независност и лично задоволство.

Процесот на мотивирање се темели на користење на факторите на човековото однесување заради насочување на вработените во саканиот правец. Затоа менаџерот мора да ги знае постојните теории за мотивацијата. Менаџерот треба, со помошта на подредените, што е можно подобро да ги искористува своите способности и така да ги задоволува своите сопствени потреби, но воедно и да придонесува и за остварување на целите на организацијата како целина.

Според тоа, за успех на некое претпријатие важно е, освен неговите вкупни цели, да се уважуваат и различните поединечни цели, потреби, нагони, барања и желби на вработените во тоа претпријатие. Наведените сили кои ги мотивираат луѓето можат да се разликуваат од едно до друго претпријатие. Затоа, менаџерите треба да ги познаваат и да ги разбираат човечките индивидуалности и способности кои се карактеристични за вработените во определеното претпријатие. Сепак, мора да го имаат предвид фактот дека мотивацијата е комплексна психолошка особина на човекот и дека личните потреби многу се разликуваат од една до друга личност, па и кај иста личност се менуваат со тек на времето.

Тимската работа и заедничкото одлучување стануваат се поважни облици на водење, особено во современи услови на различни неизвесности кои делуваат во околината на деловните организации. Претпријатието може да постигне поголема успешност (резултат) на

своите вработени доколку се грижи и пронаоѓа различни методи на управување со работните тимови.

Работниот тим го сочинуваат две или повеќе лица кои работат и влијаат една врз друга заради успешно остварување на заедничка цел. Вообичаена е поделбата на тимовите на формални и неформални. Меѓутоа, денес постојат такви тимови кои имаат карактеристики и на едните и на другите.

Менаџерите создаваат формални тимови и им даваат специфични задачи за да се придонесе кон остварување на целите на претпријатието. Најзначајните работни тимови од гледиште на менаџментот се таканаречените колегиуми, кои во суштина се управувачки тимови (командни групи). Колегиумот го сочинуваат менаџерот и сите вработени на кои им е нареден. Формалните тимови овозможуваат колективно (заедничко) одлучување. Други облици на формални тимови се комисији, одбори, и сл.

Неформалните тимови или групи настануваат спонтано и непланирано во формалната организациска структура. Припадници на неформалните групи настојуваат некои свои индивидуални потреби да ги подредат на интересите на групата како целина. За возврат, групата ги поддржува и штити. Делувањето на неформалните групи може да има позитивно влијание врз функционирањето на организацијата и унапредувањето на нејзините интереси (нпр, делувањето на некои спортски и културни групи). Исто така, позитивно делување имаат групите кои помагаат на болните и стари членови на организацијата. Меѓутоа, некои групи можат и негативно да влијаат на поединечни членови во организацијата, особено младите, во смисла на барање за намалување на нивото за исполнување на работните норми и слично.

Комуницирањето опфаќа активности кои се значајни не само за успешно водење, туку и за успешност на сите менаџерски функции, од планирање до контрола, како и за нивно поврзување во една целина. Имено, комуницирањето навлегува во сите менаџерски функции.

Комуницирањето е процес на пренесување знаења или информации кои испраќачот ги упатува на одреден примач, како порака со намера тој да ја разбере, прифати и да постапи во согласност со неа. Комуницирањето може да се води непосредно или со помош на постоечките комуникациски средства наменети за пренесување на информацијата.

Комуницирањето мора да обезбеди разбирање на луѓето кои ги разменуваат информациите. Врз успешноста на комуницирањето влијаат и субјективни (емоционални, психолошки, и ментални карактеристики на луѓето кои комуницираат) и објективни услови на размена на информации (технички карактеристики на употребениот канал на комуницирање). Со оглед на важноста на комуникацијата за успешно управување во претпријатието, потребно е да се направи се за сложениот процес на комуницирање успешно да се одвива.

Контролирање

Менаџерската контрола обично се смета како дополнителна проверка на извршувањето и на резултатите од работењето кои се во

надлежност на менаџерот. Меѓутоа, контролирањето не е крајна активност која следи после сите останати функции на менаџерите, бидејќи таа може и да претходи, а исто така и да го следи текот на извршување на другите функции. Таа всушност се протега низ сите менаџерски функции.

Контролирањето му помага на менаџерот да стекне сознанија дека работите кои ги извршуваат вработените водат кон остварување на целите на претпријатието. Затоа, контролирањето ги опфаќа следните важни елементи:

- утврдување на стандарди за извршување
- мерење на тековните извршувања
- споредба на извршувањето со стандардите
- преземање на мерки за отстранување на отстапувањата.

За контролата, во теоријата постојат бројни класификации, а како најрелевантна за контрола во претпријатие ќе ја користиме поделбата на три видови менаџерска контрола, врз основа на тежиштето на контролната активност. Видови на менаџерска контрола се:

- претходна контрола
- тековна контрола
- корективна контрола.

Претходната контрола (прелиминарна), своето тежиште го има на подрачјето на спречување на неповолни отстапувања во квалитетот и квантитетот на ресурсите кои одредена организација ги користи во тек на своето работење. Функцијата на контрола опфаќа надзор и преземање на превентивни мерки заради спречување на нерационално и ненаменско трошење на средствата. Постапките на прелиминарната контрола ги опфаќаат напорите на менаџерите за зголемување на резултатите (постигнатите резултати да бидат поголеми отколку планираните).

Тековната контрола (паралелна, споредбена) ги следи и набљудува тековните работи за да овозможи реализација на целите на организацијата. Показателите за надзор на тековните активности се изведуваат од описот на работата и од политиките дефинирани во процесот на планирање. Оваа контрола ја спроведуваат менаџерите преку вршење на тековен надзор, односно со набљудување. Потребно е да се одреди дали работата на вработените се извршува на начин кој е утврден со политиката и процедурите во претпријатието. Контролата се спроведува со директно насочување на работата на подредените, во согласност со формалниот ланец на пренесување на налози. По пат на делегирање на овластувањата, менаџерите ја пренесуваат тековната контрола на пониски нивоа во организациската структура.

Корективната контрола е насочена на конечните резултати. Корективните мерки се насочени кон подобрување на снабдувањето со ресурси или подобрување на тековните деловни активности. Оваа контрола се темели на повратна врска (feedback), затоа што минатите резултати ги одредуваат идните активности. Методите кои се користат за корективна контрола опфаќаат финансиски план (пресметка), стандардни трошоци, финансиски извештаи, контрола на квалитет и вреднување на извршувањето.

Само врз база на точни и правовремени информации менаџерите може да го следат извршувањето на поставените цели и да ги реализираат плановите. Информациите им помагаат на менаџерите да бидат во тек со сите важни случувања како би можеле да ги антиципираат можните проблеми, да развијат способност за воочување на потребата од преземање на корективни активности, и успешно корегирање на отстапувањата, или пак соодветно прилагодување во тек на работата.

Во современи услови, информациите неопходни за успешно работење, на менаџерите на сите нивоа им ги пружа управувачкиот информациски систем (management information system), кој е втемелен врз користење на електротехнички сметачи. Таков управувачки информациски систем (MIS) денес е потребен заради успешно обавување на сите менаџерски функции, особено за планирање, подготвување на одлуки и контролирање.

На различните нивоа во организациската структура и во рамките на различните деловни функции, менаџерите користат информации од својата надлежност; на повисоките менаџерски нивоа потребните и користените информации се глобални (агрегатни), а на пониските нивоа мора да се подетални.

Информациите за потребите на оперативната контрола, односно на најниското ниво, мора да бидат со висок степен на точност и исцрпни (со сите поединости), и тоа за ден или недела. Менаџерот на најниското ниво мора да поседува точни податоци за времето и учинот на непосредните извршители, за да може временски да ја распореди работата, да врши дневно планирање и контрола на извршувањето. На тоа ниво се работите кои постојано се повторуваат и е лесно да се програмираат. Затоа на тоа ниво, компјутерите се во широка примена.

Управувачкиот информатички систем овозможува комуникациска врска за спроведување на менаџерските функции. Може да се дефинира како збир на постапки за правовремено и успешно собирање, средување, споредување, анализа и ширење на информациите внатре и надвор од претпријатието. Како организирана постапка и формален метод за снабдување на менаџментот со точни и правовремени информации, МИС го олеснува процесот на одлучување и овозможува успешно планирање, контрола и нормално извршување на тековните активности.

Управување со ризик

На секое претпријатие му се закануваат одредни опасности. Менаџерот на претпријатието мора да биде свесен за можните ризици кои се закануваат да го уништат започнатиот деловен потфат. Ако ги познава ризиците, менаџерот може да примени соодветна програма на управување со ризици, бидејќи заштитата од ризик е исклучително важен дел од работењето.

Ризикот е ситуација во која исходот од некоја одлука не е однапред познат, па постои можност за штета, повреда, или губиток. Големите претпријатија можат да имаат поголеми штети, но малите претпријатија се изложени на пропорционално поголеми ризици бидејќи потешко ги поднесуваат. Секој менаџер мора да има елементарни

знаења за управување со ризик за да може навремено да побара совет од стручни лица, и да учествува во остварувањето на програмата за заштита. Ризиците на претпријатието можат да се поделат на динамички и статички.

Динамичките (спекулативни) ризици се доброволно преземени опасности кои наместо добивка за последица можат да имаат губиток. Преприемачот започнува работа за да заработи пари, но свесен е за опасноста дека може и да ги изгуби. Не постои можност од контрола на ризикот до ниво кое претприемачот би бил спремен да го прифати. Динамичките ризици се амбивалентни (нпр, вложување во акции, или во бушење на нафта) затоа што носат и можности за добивка, но и опасности од загуба.

Статички или чисти ризици се опасности кои се јавуваат независно од работењето на претпријатието. Можат да нанесат штета или потполно да го уништат деловниот потфат (нпр, штети заради невнимание на работниците, од пожар, од грабеж, од несреќи на работа, и др). Последиците се физички губитоци и штета на имотот. Се работи за ризици чиј единствен можен исход е губиток.

Тековните работи за управување со ризик во претпријатието може да ги обавува посебно стручни лице, управувач со ризик. Претприемачот на почеток мора да ја презема улогата на менаџер/управувач на ризик, додека работата не се развие кога таа задача да ја преземе некој од вработените. Управувачот со ризик има посебни знаења на подрачјето на препознавање на ризикот и изработка на програми за заштита од ризик, а континуирано ги обавува функциите на планирање, организирање и контрола на ризик. Деловните ризици со кои претпријатието се соочува можат да се класифицираат во следниве главни групи: пазарни, имотни, кадровски и потрошувачки.

Пазарните ризици се опасности кои ги носи пазарот. Можат да се јават како пореметување на понудата (промени на пазарот кои влијаат на конкурентската предност и на опстанокот на претпријатието), пореметувања на условите на стопанисување (во периоди на инфлација, на раст на каматните стапки и трошоците), пад на побарувачката (заради промена во животниот циклус на производите), и неуспех на новите производи.

Имотните ризици се можни штети и губитоци на имотот. Се јавуваат во облик на катастрофални ризици (опасности од делумно или потполно уништување на зградите, опремата или инвентарот заради природни непогоди), како и заради пожар, провали, деловни измами, кражби во продавниците.

Кадровските ризици се штети кои можат да ги направат вработените. Ако се јавува оттуѓување на готовината, на опремата или на алатот, единствената вистинска мерка е силна интерна (внатрешна) контрола. Исто така, за кадровски ризик се смета и смрт на главниот менаџер, доколку единствено тој ги поседува клучните знаења и вештини. Реална опасност за претпријатието претставува и кога поранешни вработени го користат знаењето и информациите стекнати во претпријатието за водење на сопствен бизнис. Превентивна мера од овој ризик е добар договор за работа.

Потрошувачките ризици се можни надоместоци за штетата на потрошувачите и штетите кои се предизвикани од потрошувачите. Претпријатието може да одговара за повреда на потрошувачите кои настануваат при користење на производите или услугите. Доколку производот не е безбеден и доколку му наштети на купувачот, претпријатието може да биде принудено да плати висока отштета. Исто така, при секоја продажба со одложено плаќање, се јавува кредитен ризик, затоа што купувачот може да го избегнува плаќањето на своите обврски или во тоа да го спречуваат лични проблеми.

Изборот на однесување кон ризикот се наоѓа меѓу две крајности: неконтролирано изложување на ризик (хазард) и потполна сигурност (зихерај). Изборот на степен на ризик од страна на поединечниот носител на одлучувањето зависи од односот кон очекуваниот резултат, од големината на ризикот во секоја поединечна опција на одлука, како и од ставот на носителот на одлучување кон ризикот (повеќето луѓе не се склони кон преземање на ризик, некои се рамнодушни, а помал број од нив склоност кон ризик).

Дефинирањето на ставот кон ризикот се темели на објективна оценка на сопствените сили и средства. Избегнувањето на преземање ризик, и преголемата внимателност е кратковидна и краткорочна политика. Склоноста кон преземање ризик (смелост) е позитивен став доколку произлегува од цврста развојна ориентација и дефинирана политика на ризик. Пасивниот однос кон ризикот значи негово неуважување, и не е прифатлив. Позната е поговорката “кој не рескира – тој не добива”. Опциите на одлуките кои ветуваат поголема добивка се подобри од сите други опции кои ветуваат помала добивка со еднаков ризик. Спремноста за прифаќање на поголем ризик, проследено со можна поголема добивка, зависи од ставот на носителот на одлуките кон ризикот.

ТЕОРИЈА НА ПРОИЗВОДСТВО

Процесот на производство е дејност со која човекот создава нови стоки. Во секое производство како неопходни елементи се користат средства за производство и човечки труд. Трудот се смета како најважен елемент на производството, но за современото производство големо значење имаат и средствата за производство, како што се технички усовершените средства за работа и квалитетните материјали за репродукција.

1. ФАКТОРИ НА ПРОИЗВОДСТВО

Создавањето на нова вредност во производните процеси е главна функција на сите производни организации. Производството е процес во кој стоките и услугите со помала вредност, кои ги нарекуваме ресурси (инпути), се претвараат во стоки и услуги со поголема вредност, кои ги нарекуваме резултати, учиноци (оутпути). Сите елементи кои учествуваат во тој процес на претварање, го сочинуваат производниот систем. Инпутите се влез (почеток, темел) во производниот систем, па затоа ги викаме и темелни фактори на производството или производни ресурси. Оутпутите (производите и услугите) се излез (исход) односно резултат од функционирањето на производниот систем. Средишниот елемент на системот е самиот процес, односно активноста на физичко претварање на производните ресурси во учиноци (готови производи и услуги).

Во секој произведен процес учествуваат различни производни ресурси, односно фактори на производство, или инпути потребни за производство на стоки и услуги. Така, во земјоделското производство, суровините (семе, садници, ѓубриво) се преработуваат во земјоделски производи со поголема вредност (житарици, индустриски растенија, овошје, зеленчук). Во сточарското производство со преработка на суровините доаѓа до високо-вредни сточни производи (волна, месо, млеко, маст, јајца, кожа, крзно). Економистите ги делат производните ресурси во четири главни групи: земјиште, труд, капитал и претприемништво.

Земјиште е поим кој не се однесува само на плодната почва или друга површина на земјиште, туку на сите природни ресурси. Ги опфаќа сите ресурси кои се на располагање од природата (возух, дожд, водни текови, дрво, риба, минералните суровини, сончева енергија, и сл). Главно обележје на некои од природните ресурси е што тешко можат да се најдат и да се зголемат. Изворите на минерални суровини (нафта, јаглен) се исцрпливи и необновливи, земјиштето/почвата може да се подобрува и ограничено да се зголемува за сметка на водните површини, а дрвото може да се обновува во одреден временски период.

Капиталот опфаќа различни ресурси создадени со човечки труд кои можат да се користат во производството на други стоки и услуги. Во овој вид на ресурси ги вбројуваме алатите, машините, зградите и сите материјали кои се произведени фактори на производство (нпр, набавено гориво, семе од сопствено производство или купено на пазар, и др).

Овие ресурси не настанале во природата. Тие се произведени со примена на човечки труд врз други капитални и природни ресурси (суровини). Според тоа, поимот капитал овде го нема вообичаеното значење на финансии и други вредности кои можат да се употребат за започнување и обавување на некоја стопанска дејност. Капиталот ги опфаќа произведените ресурси (физички капитал) кои можат да се купат со пари.

Трудот е најважен произведен ресурс бидејќи од него зависи можноста за користење на сите други ресурси во производството. Ги опфаќа сите човекови телесни и умни способности кои се користат во производството на стоки и услуги. Во примитивното производство со мало користење на капиталните ресурси, надвладува употребата на телесните способности (физичката сила) на човекот. Во современо производство повеќе се користи природната способност на човекот да мисли и да решава проблеми, да стекнува знаења и да ги пренесува на другите. На тој начин расположливите природни и капитални ресурси можат подобро да се користат во процесот на создавање на нова вредност. Како што капиталните ресурси можат да се произведуваат и развиваат, така и човечките ресурси можат да се унапредуваат преку процесот на образование. Затоа стекнатите работни способности често се нарекуваат и човечки капитал.

Во современи услови, претприемништвото е четврт темелен фактор на производството. Всушност, претприемништвото е посебен облик на труд, но толку значаен за процесот на производство и различен од другите облици на човечко работење, што се смета за посебен ресурс. Претприемништвото е човечка дејност на кобинирање на другите производни ресурси заради започнување и организирање на производство на стоки и услуги на пазарот. Претприемачите се луѓе кои се спремни и способни да организираат, успешно да водат и да развиваат некоја стопанска дејност, со постојани иновации, притоа преземајќи одредени деловни ризици. Тие почнуваат одредена дејност на производство или пружање на услуги, го организираат користењето на производните ресурси, применуваат иновации заради подобрување на производството (создавање и развој на нови производи или нови методи на производство) и го преземаат ризикот заради неповолните природни или пазарни влијанија.

Сите човекови потреби не се во целина задоволени бидејќи расположливите производни ресурси се ограничени. Заради успешно задоволување на човековите потреби и желби, производителите мора постојано да изнаоѓаат можности за подобрување на квалитетот и зголемување на количините на расположливите ресурси, и да користат нови методи за поефективно користење на ресурсите на земја, капитал, труд, и претприемништво.

Во претприемничката пракса, темелните фактори на производство вообичаено се делат на: средства за работа, предмети на работа и човеков труд. Средствата и предметите за работа се нарекуваат средства за производство и претставуваат материјални фактори на производството. Се разликуваат според начинот на физичко трошење.

Средствата за работа, со помош на човековиот труд делуваат врз предметите на работа, заради остварување на одредени учиноци. Се

користат во повеќе работни процеси и постепено се трошат. Во производството, средства за работа се алатите, уредите, машините, транспортните средства, градежните објекти.

Предметите за работа се целост се трошат во тек на еден работен процес. Во предмети за работа ги вбројуваме: основниот материјал (предметите за работа кои се главната состојка во производите во чие производство се користат, нпр дрвото - во производството на мебел, кожата - во производството на обувки, и сл), помошниот материјал (предметите за работа кои со својата содржина не влегуваат во состав на новите производи, но помагаат во успешно извршување на процесот на производство, како што се горивото, мазивото, боите, лаковите во производството на намештај, и сл), ситниот потрошен инвентар, енергијата и др.

Човечкиот труд е субјективен фактор без кој процесот на производство е невозможен. Опфаќа различни напори на луѓето при кои тие ги користат своите способности и ум. Човечката дејност со која се создаваат стоки и услуги условува трошок на труд кој се изразува во форма на плата и надници.

Со користењето на средствата за работа настануваат трошоци, како што се трошоците за амортизација и трошоците за инвестициско и тековно одржување (трошоците за амортизација и за одржување ќе бидат објаснети во понатамошниот текст). Со трошење на предметите за работа настануваат материјални трошоци. Од трошоците зависи финансискиот резултат кој ќе се оствари со производството. Приходите, исто така го одредуваат финансискиот резултат, но приходите повеќе зависат од пазарот. На трошоците производителот може директно да влијае. Во минатото, во услови на претежно натурално производство (за сопствени потреби), на трошоците не им се обрнуваше поголемо внимание. Се' поголемото производство наменето за пазарот, интензивното механизирање на производството, и големите вложувања во масовно производство, бараат редовно планирање, следење на движењето и контрола на трошење на сите економски ресурси.

Висината на трошоците зависи од количината и структурата на употребените ресурси, односно од користената технологија, како важен фактор за производство. Под технологија не се подразбираат само работните постапки (потесно значење), туку и сите знаења кои се применливи во пракса (пошироко значење). Технолошкиот напредок внесува промени во производството, пред се' од аспект на користење и трошење на поединечни ресурси на производство. Напредокот на технологијата овозможува производство на поголеми количества на стоки и услуги со расположливите ограничени ресурси. Така нпр, примената на минерални ѓубрива во земјодеството доведе до голем напредок кој е наречен зелена револуција. Посовремената механизација овозможува намалување на трошоците за производство, исто како што користењето на квалитетни средства за заштита на растенијата, минералните ѓубрива и високоприносните сорти ги намалуваат трошоците по единица производство.

Секој поединечен стопански субјект е претприемач кој ги комбинира производните фактори при организирањето на својата дејност за производство на одредени стоки или пружање на услуги на

пазарот. Во суштина, неговите производни ресурси (трудот, земјата и капиталот) се трансформираат во производи или услуги. Притоа, неговото знаење (употребената технологија) е главен фактор на користење на расположливата опрема и материјалите за репродукција.

Според начинот на функционирање во работниот процес, средствата за производство се делат на постојани и обртни средства.

ПОСТОЈАНИ СРЕДСТВА

Постојаните (основни, работни) средства долготрајно се врзани во процесот на работење на претпријатието. Постепено се трошат и во долг период вкупната своја вредност ја пренесуваат на готовите производи и услуги, а со својата содржина (супстанција) не влегуваат во состав на добиените производи. Постојаните средства претставуваат трајна основа за извршување на дејноста на претпријатието и негово функционирање. Тоа се оние средства кои во процесот на производство се употребуваат во повеќе производни циклуси и за тој период не го менуваат физичкиот облик, туку само ја пренесуваат својата вредност постепено, дел по дел на новите производи, според степенот на своето трошење. Со други зборови, средствата за работа кај кои процесот на трансформација (од паричен во материјален облик и обратно) трае подолго од една година и чија вредност е над определена големина припаѓаат кон категоријата постојани средства.

Во постојани средства се вбројуваат: земјиштето, градежните објекти, опремата, повеќегодишните насади, основното стадо, нематеријалните вложувања

Земјиштето служи за обавување на производство (земјоделско земјиште), но и за сместување на деловните објекти (градежно земјиште). Тоа е основен капацитет во земјоделството и услов за производство во земјоделството. Се разликува од останатите видови на постојани средства највеќе по тоа што со користење не се троши, и својата вредност не ја пренесува на добиените производи. Меѓутоа, во одредени услови потребно е да се вложува во зачувување на квалитетот на земјиштето, бидејќи со несоодветно и прекумерно користење или со влијание на природните сили може да се деградира.

Градежните објекти служат за производство и сместување на материјали или производи (фабрички хали, штали за товење на стоката, складишта, силоси) и за обавување на разни помошни и непроизводни дејности (работилници, гаражи, управни згради). Освен ова, во поширок смисол во градежни објекти припаѓаат и сите градби кои создаваат потрајни услови за користење на природните добра (насипи, канали, патишта кои се наоѓаат на површината која ја користи определено земјоделско, шумарско или друго претпријатие).

Опремата ги опфаќа различните машини, уреди и транспортните средства со кои се овозможува поуспешно обавување на производството. Со примена на машините се зголемува производството по час потрошен човечки труд. Изборот на видовите потребни машини и уреди зависи од видот на производството. Некои видови машини не се

користат рамномерно во тек на годината. На пример, во земјоделството, некои специјализирани машини (комбајни за бербa на пченка) се користат интензивно само за време на сезоната, а други (уреди за подготвување на сточна храна, молзење на крави и др) имаат порамномерно користење во тек на годината. Опремата може да се подели на врзана и слободна. Врзаната опрема се користи само во рамки на градежниот објект во кој се наоѓа. Во земјоделското производство и во градежништвото повеќе се користи слободна опрема, по потреба на различни места или во движење.

За земјоделското производство особено се значајни постојаните средства кои имаат биолошки својства, а тоа се повеќегодишни насади (овоштарници, лозја) и основно или матично стадо (расплодни говеда, говеда за работа). Таквите насади и стока остануваат во производството повеќе години. Затоа, едногодишните култури и говедата за тов не се вбројуваат во постојани средства.

Нематеријалните вложувања ги опфаќаат издатоците за истражувања и развој, за купување на патенти, лиценци, франшизи, итн.

Постојаните средства во процесот на производство постепено се трошат и својата вредност ја внесуваат во вредноста на добиените готови производи. За некои средства за производство не е можно веднаш да се утврди дали се работи за постојани средства. Тогаш се оценува врз основа на времетраењето на користењето. Постојаните средства имаат времетраење на користење подолго од една година. Имено, за едно постојано средство да направи еден обрт треба да поминат повеќе години (од почеток на користење до негово отстранување од употреба).

Претпријатијата користат различни видови постојани средства. Бројот и составот на постојаните средства зависи и од структурата на производството, и од големината (капацитетот) на претпријатието. Така нпр, земјоделското претпријатие има, пред сè, обработливи површини, овоштарници, лозја, стакленици, пластеници, вински визби, погони за преработка на овошје и зеленчук, сушилници, ладилници, складишта, објекти за товење, штали, и други пропратни објекти. Исто така, земјоделското претпријатие редовно располага со трактори со различна сила кои можат да обавуваат сезонски работи за обработка на почвата (погонски средства за различни приклучоци), и превоз на материјали и готови производи во тек на цела година. Освен тоа, може да користи и комбајни, приколки, камиони, култиватори, прскалици, и сл.

Вредност и капацитет на постојаните средства

Особини на постојаните средства кои многу влијаат врз нивниот избор и економската успешност на користењето, се вредноста и капацитетот. Тие се и меѓусебно поврзани затоа што постојаните средства со поголем капацитет обично имаат и поголема вредност. Претприемачот избира постојани средства со поголем капацитет доколку со очекуваниот обем на производство и продажба може да ги покрие зголемените трошоци условени со поголемо вложување на капитал.

Постојаните средства имаат сразмерно поголема **вредност**. Затоа за секое поединечно постојано средство во сметководството се води евиденција, во книгите се запишува нивната набавна вредност, отпис и сегашна вредност. На таков начин е овозможена контрола на располагањето со постојаното средство. Вредноста на постојаното средство ја чини фактурната односно куповната (набавна) вредност која е наведена на сметката односно на фактурата од набавувачот, како и сите трошоци за набавка на тоа средство до местото на користење, а тоа значи транспортните трошоци, осигурувањето во транспортот, утовар, растовар, царина (доколку се увезува), трошоците за монтажа и сл. Ако се работи за постојано средство кое се гради, во неговата вредност влегуваат сите трошоци за материјали и труд потрошени при неговата изградба. Сите наведени трошоци ја чинат набавната вредност на постојаното средство. Набавната вредност на постојаното средство останува непроменета во тек на времето на неговото користење. Со трошење на постојаното средство се зголемува отпишаната вредност. Отпишана вредност е проценетото намалување на неговата вредност кое настанало во тек на одреден период. Уделот на отпишаната вредност во набавната вредност на постојаните средства во претпријатието е показател на нивото на истрошеност на постојаните средства. Поголемиот удел говори дека постојаните средства се потрошени во поголема мерка.

Разликата меѓу набавната и отпишаната вредност е сегашна (вистинска, неотпишана) **вредност**. Отпишаната вредност постепено се зголемува, а сегашната се намалува. На почетокот на периодот на користење, набавната вредност е еднаква на сегашната вредност, а на крај на периодот, по правило, набавната вредност е еднаква на отпишаната вредност. Вредноста на остатокот на постојаното средство во моментот на неговото исфрлање од употреба ја претставува неговата крајна (ликвидациска) вредност.

Средствата за работа во главно се сметаат за стабилни средства, затоа што можат да се користат во подолг период пред да се потрошат во целост. Само ситниот алат, инвентар и амбалажа кои ќе се потрошат во краток рок, за помалку од година дена, се сметаат за обртни средства. Средствата за работа имаат сразмерно поголема вредност и свој капацитет кој го одредува вкупниот производствен капацитет на претпријатието.

Под **капацитет** ја подразбираме способноста на претпријатието или на некој негов дел (работилница, машина, и сл), да во одреден период произведи одредена количина на учиноци (производи или услуги) со определено ниво на квалитет.

Капацитетот на претпријатието во целина, или на некој негов дел, може да се изрази со количина на учинок, со часови на човекова работа, со часови на работење на машина, со количина на потрошен материјал, со големина на засеана површина (нпр, во хектари), со број на грла на говеда, и сл. За поединечни средства или за групи на средства, капацитетот може да се изрази во различни мерни единици. Така, капацитетот на машината обично се изразува со број на обртаи кои може да ги направи во еден час. Капацитетот на земјоделската машина е

степен до кој таа машина може да ја покрие земјоделската површина во изразување на функцијата за која е наменет (нпр, капацитетот на комбајн може да се изрази како негов вкупен капацитет во период на користење од 8 илјади часови работа или 14 илјади хектари, потоа како работен учинок од 2,5 хектари на час; капацитетот на кравата може да се изрази како количина на млеко што ја дава во тек на една година, и сл).

Видовите на капацитет се следни: теоретски (вграден, инсталиран, максимален), технички и работен (реален, производствен, нормален).

Теоретскиот капацитет е максималниот капацитет кој зависи само од техничките карактеристики на одредено средство за работа. Големината на теоретскиот капацитет на машината може да се изрази со часови на негово максимално можно работење во тек на една година, нпр $365 \text{ дена} \times 24 \text{ часа} = 8.760 \text{ часови}$. Теоретскиот капацитет за работа на некоја машина е степенот до кој таа ќе извршува одредена функција или корисна работа (нпр, број на производи на час) ако работи непрекинато (без губитоци на време заради празен од или заради техничко одржување) во граници на својата техничка можност.

Техничкиот капацитет се пресметува така што од теоретскиот капацитет се одзема времето потребно за тековно и инвестициско одржување. Значи, техничкиот капацитет е помал од теоретскиот за губитоците на времето за негово одржување. Нпр, при мерење на капацитетот на машина се земаат предвид губитоците на времето за празен од и одржување на машината.

Работниот капацитет се пресметува така што од големината на техничкиот капацитет се одзема времето потребно за сите објективно условени прекини на работа (време за одмор, неработни денови, празници). Вкупниот работен капацитет не мора да биде и економски најповолен (оптимален) капацитет. Големината на оптималниот капацитет зависи од движењето на трошоците и приходите на различни ниво на опфат на производство.

Степенот на искористување на капацитетот се утврдува со ставање во однос на остварениот учинок според работниот капацитет. Може да се изрази и во проценти. Недоволното кристеење на капацитетот може да биде условено од објективни и од субјективни причини. Објективни причини најчесто се неповолното дејство на општествените и природните фактори. Субјективни причини се пропусти на вработените. Степенот на искористеност на капацитетот на поединечни средства за работа во претпријатието го мериме различно:

- Степен на искористување на капацитетот на обработлива почва е еднаков на засеаната површина во хектари поделено со површината предвидена за сеидба $X 100$
- Степенот на искористување на капацитетот на транспортно средство е еднаков на остварениот учинок во тонски километри поделено со можниот учинок во тонски километри $X 100$
- Степенот на искористување на капацитетот на машина е еднаков на бројот на одработени работни денови (часови) поделено со предвидениот број на работни денови (часови) $X 100$
- Степенот на искористеност на капацитетот на хотел е еднаков на остварениот учинок (број на ноќевања) поделено со можниот учинок (број на постели X број на денови) $X 100$.

Попрецизна проценка на искористувањето на годишниот работен капацитет на некое постојано средство може да се изврши со пресметковна постапка која е прикажана на примерот на една машина, која се користи во две смени, во табелата што следи.

Ред	Опис	Постапка на пресметување	Големина на капацитетот
1	Теоретски капацитет годишно	365 X 24	8.760 часа
2	Инвестициско и тековно одржување	20 дена X 24 часови	480 часа
3	Технички капацитет годишно	(ред 1 – ред 2)	8.280 часа
4	Неработни денови и смени	60 дена X 24 часови + 295 дена X 8 часа	3.800 часа
5	Работен капацитет годишно	(ред 3 – ред 4)	4.480 часа
6	Одработени работни часови	Според евиденцијата за работење	3.420 часа
7	Степен на искористување на работниот капацитет	(ред 6 : ред 5 X 100)	76 %

Степенот на искористување на капацитетот за поединечни постојани средства многу се разликува, во зависност од зачестеноста и интензитетот на производство. Во дејности со сезонски осцилации, како што е земјоделството, степенот на искористување на капацитетот на постојаните средства може да биде значително помал.

Амортизација на постојаните средства

Амортизацијата, најчесто се пресметува за период од една година, и тој годишен износ се вика амортизациона квота. Под овој поим го подразбираме паричниот износ за намалување на вредноста на постојаните средства заради нивното трошење. Тоа е вредноста на истрошениот дел од постојаните средства, која се пренесува на цената на новите производи и при нивна реализација се издвојува за да се набават нови. Секако дека е неопходно амортизацијата да биде објективен одраз на трошењето на постојаните средства. За таа цел потребно е да се избере соодветен систем на пресметка на

амортизацијата, кој ќе овозможи реално надоместување на вредноста која постојаните средства ја трошат во репродукцијата.

Во основа постојат два система на пресметување на амортизацијата. Тоа е временскиот и функционалниот систем.

Временскиот систем тргнува од претпоставката дека трошењето на вредноста на постојаните средства зависи од времето на нивно користење, односно вредноста на постојаните средства треба да биде амортизирана во текот на предвидениот век на траење на средствата, без оглед на интензитетот на користење на тие средства.

Според временскиот систем амортизацијата се пресметува врз основа на просечниот век на траење на постојаните средства, а се пресметува преку три методи: метод на пропорционална (константна, линеарна), метод на прогресивна и метод на дегресивна амортизација.

Според методот на константна амортизација, вредноста на постојаното средство се амортизира преку еднакви амортизациони годишни квоти, за онолку години колку што е векот на траење на средството, односно за онолку години колку што се предвидува дека ќе се користи. Константната амортизација е иста за цело време и ниту се зголемува ниту се намалува. Амортизационата квота (A_k) се пресметува така што набавната вредност (N_v) се дели со векот на траење на средствата на трудот (t), или

$$A_k = \frac{N_v}{t}$$

Амортизационата стапка (A_s) се пресметува кога 100 се дели со векот на траење на постојаното средство (t), или

$$A_s = \frac{100}{t}$$

Амортизационата квота (A_k) може да се пресмета и како производ помеѓу набавната вредност (N_v) и амортизационата стапка (A_s), односно

$$A_k = N_v \times A_s$$

Пресметката на амортизацијата по овој метод е лесна, но недостаток е што при пресметување на амортизацијата не се зема предвид интензитетот на користење на средствата, односно не се земаат предвид условите за работа и другите фактори кои го определуваат интензитетот на нивната употреба.

Прогресивна е онаа амортизација која расте од година во година, бидејќи постојаните средства ја зголемуваат својата производна способност со тек на времето. Во првите години степенот на искористеност на капацитетот на овие средства е помал. Овој метод влијае на финансискиот резултат од работењето на претпријатието. Имено, доколку постои опасност од негативен резултат од работењето, со примената на овој метод финансиското работење станува позитивно. Како основен недостаток на овој метод се смета тоа што со него не се води сметка за економското трошење и застарувањето на средствата.

Дегресивна е онаа амортизација која апсолутно и релативно опаѓа. Овој метод се применува за средства чија производна способност опаѓа со тек на време, а расте инвестиционото и тековното одржување како трошок. Значи, амортизацијата е најголема на почетокот на употребата на постојаното средство, а потоа постојано опаѓа во наредните години, па е најмала при крајот на траењето на постојаните средства. Овој метод тргнува од претпоставката дека додека се нови, постојаните средства се попродуктивни. На почетокот на користење на средствата трошоците за нивно одржување се релативно мали. Предноста на овој метод се состои во намалување на ризикот за настапување на економска застареност на средството, бидејќи со овој метод се остварува забрзана амортизација, па за релативно краток временски период средствата се амортизирани, репродуцирани и повторно ангажирани во процесот на производство.

Позитивна страна на временскиот систем на пресметување на амортизацијата е неговата едноставност и што овозможува одреден минимум на рентабилност во работењето.

Негативна страна е што износот на амортизацијата не се совпаѓа со реалното трошење на средствата, па доколку пресметаната амортизација е пониска од реалната, може да се случи да не се обезбедат парични средства за замена на средствата. Овој метод може успешно да се применува кај градежните објекти.

Функционалниот систем на пресметување на амортизацијата тргнува од учинот што средствата го остваруваат, односно поголем учинот – поголема амортизација. Тргнува од претпоставката дека динамиката на трошење на средствата е условена од интензитетот на нивното користење, а не од времето на користење (нпр, кај транспортните средства векот на траење зависи од поминатите километри, а не од времето на нивното користење).

Паричниот износ на амортизациониот отпис е во непосредна зависност од степенот на искористеност, односно од учинот на средствата.

Амортизацијата по единица учинот (A_u) се пресметува така што набавната вредност на постојаното средство (N_v) се става во однос со учинот кој постојаното средство ќе го изврши за време на неговото користење (U), или

$$A_u = \frac{N_v}{U}$$

При овој метод најважно е реалното предвидување на учинот кој се очекува да го оствари постојаното средство. При предвидување на нереално висок учинот кој тешко може да се оствари, времето за амортизација за тоа средство ќе биде долго, а со тоа се јавува опасноста од економско застарување на средството. Доколку пак се предвиди нереално мал учинот, амортизацијата ќе биде распределена на мал број учиноци, па износот на амортизација по единица учинот ќе биде висок, што ќе предизвика амортизација на средството многу порано од неговиот физички век на траење.

Примената на функционалната амортизација е поблиску до реалната проценка на трошење на постојаните средства, во што е и нејзината предност над временската амортизација.

Прифаќањето на предностите и недостатоците на двата система довело до примена на комбиниран систем на пресметување на амортизацијата кој користи елементи и на временскиот и на функционалниот систем.

Одржување на постојаните средства

Користењето на постојаните средства во претпријатијата бара и нивно соодветно одржување, со цел нивно правилно функционирање, нивна заштита од предвременно трошење, спречување на расипувањата и обезбедување нормално работење со што помалку прекини во работењето. Одржувањето може да биде тековно и инвестиционо.

Под тековно одржување се подразбираат редовните интервенции врз средствата, како на пример: поправање на помали расипувања и оштетувања, подмачкување, чистење и сл. Се врши без запирање на производството, **а трошоците направени за тековно одржување влегуваат во цената на чинењето на средството во времето на нивното настанување.**

Инвестиционото одржување ги опфаќа поголемите интервенции кои по правило траат подолго време и за кои најчесто треба да се запре процесот на работење. Се врши повремено и плански, или пак кога ќе се јави потреба за таква интервенција (на пример, при големи оштетувања или расипување на средството.) Трошоците за инвестиционото одржување се надоместуваат од остварениот приход во текот на годината во која настанале.

Трошење на постојаните средства

Под поимот трошење на средствата се подразбира процес на постојано намалување на вредноста на средствата заради нивно физичко абење и економско застарување.

Физичкото трошење на средствата настанува со нивната употреба и под влијание на природните сили (дожд, снег, влага и сл.), додека економското трошење настанува заради техничко-технолошкиот и научниот развој кој овозможува воведување на нови, посовремени и поусовршени средства кои се попродуктивни, поекономични и порентабилни, а понекогаш и релативно поевтини.

Со физичкото трошење средствата ја губат и својата употребна вредност и својата вредност, а со економското трошење тие се'уште не ја изгубиле ни употребната вредност, ни вредноста, но сепак се повлекуваат од употреба, односно се продаваат на други претпријатија. Со ваквата продажба, претпријатието се ослободува од трошоците за одржување и осигурување, а и од трошокот за амортизација. Од друга страна пак, со продажбата доаѓа до пари кои може да ги вложи во набавка на ново средство.

Но, и кај физичкото трошење потполното губење на употребната вредност и вредноста не значи и нивно физичко исчезнување. Напротив, тие физички и понатаму постојат, а воедно имаат и извесна пазарна вредност, а тоа е вредноста на материјата од која се направени. Затоа, тие можат да претставуваат секундарна суровина која обично може да се продаде на претпријатијата кои откупуваат секундарни суровини.

ОБРТНИ СРЕДСТВА

Претпријатието, за својата активност, покрај постојаните средства, користи и обртни. Знаеме дека постојаните средства се користат постепено, во повеќе репродукциони циклуси и само вредносно, преку амортизацијата, преминуваат на новите производи. Тие цело време се задржуваат во неизменет, ист облик. За разлика од нив, обртните средства во целост се трошат во еден циклус на репродукција и количински и вредносно се трансформираат во нов производ.

На пример – машините, зградите, транспортните средства и другите постојани средства се употребуваат во производството долго време, повеќе години, низ повеќе репродукциони циклуси.

Но, штиците, како основен материјал за производство на школски клупи, низ процесот на производство целосно се трансформираат во нов производ – школска клупа.

Според наведеното, очигледно е дека обртните средства кои се јавуваат како предмети за работа, се карактеризираат со две основни одлики:

- во новиот производ влегуваат целосно, со сета своја супстанца
- постојано кружно се движат, во процесот на репродукција се обрнуваат, и преминуваат од еден во друг облик.

Циклусот на трансформирање на обртните средства започнува со купување на материјали и суровини, кои низ процесот на производство се претвараат во готови производи. Со нивна продажба се добиваат парични средства кои повторно се користат за купување на нови обртни средства, со кои се започнува нов циклус на репродукција.

На тој начин, низ купување – производство – продажба, купување – производство – продажба, . . . овие средства се во постојан обрт, постојано кружат, и затоа се нарекуваат обртни средства. Во текот на една година, најчесто се обрнуваат повеќе пати, за разлика од постојаните средства, кои се користат и амортизираат во подолг временски рок, низ повеќе години. Според тоа, коефициентот на обрнување на средствата е основа за дефинирање на постојани и обртни средства.

Под обртни средства се подразбираат оние средства чија трансформација од паричен во натурален облик и обратно, односно од материјален во паричен облик трае по правило помалку од една година, односно оние средства на трудот чија вредност е под определена големина.

Најголем дел од обртните средства, особено кај производствените претпријатија го сочинуваат предметите за работа. Но, обртните средства се поширока категорија од нив. Имено, во обртни средства

спаѓаат и недовршени производи, полупроизводи, готови производи, како и оној дел од средствата за работа кој заради краткиот век на употреба и релативно малата вредност, не влегува во постојани средства.

Изразот обртни средства има пошироко значење од колку поимот предмети на трудот бидејќи обртните средства покрај предметите на трудот ги опфаќа и парите, ситниот инвентар и побарувањата.

Обртните (тековните) средства се облици на краткотрајни вложувања во работењето на претпријатието. Појавни облици на обртните средства се

- паричните средства (во благајната и на сметка) девизните средства и краткорочните хартии од вредност
- материјалот во поширока смисла (резервни делови, ситен алат, амбалажа и инвентар)
- недовршеното производство (сите вложувања направени во производството во одреден период)
- готовите производи и услугите
- побарувања од купувачите (право на наплата на продадените производи и услуги).

Според тоа, обртните средства можат да се наоѓаат во парични, материјални (натурални) и преодни облици. Преодните облици се побарувања од добавувачите за плаќања однапред и побарувањата од купувачите за испорачаните стоки или извршените услуги.

Коефициент на вртење на обртните средства

Основна функција на обртните средства е со своето кружно движење и обрт, да овозможат набавка, производство и продажба на готови производи, како три меѓусебно поврзани и условени фази на процесот на репродукција.

Ефикасноста на оваа функција зависи од брзината на обрнување на обртните средства. Затоа, во секој деловен субјект брзината на тој обрт е од особено значење. Колку обртот е побрз, колку повеќе циклуси се направат во тек на годината, тогаш ефикасноста на обртните средства е поголема, односно толку обртните средства поефикасно се искористени.

Брзината на обртот на обртните средства се изразува преку утврдување на коефициентот на обрт (K_o). Овој коефициент е број кој покажува колку пати обртните средства ($AOBs$) се содржат во вкупниот приход (C) на претпријатието.

Се пресметува со формулата

$$K_o = \frac{C}{AOBs}$$

Кога е познато времетраењето на обрнувањето на обртните средства, коефициентот може да се пресмета со формулата

$$K_o = \frac{360}{T_o}$$

То е траење на обртот во денови.

Траењето на обртот на средствата (T_o) може да се пресмета и според формулата

$$T_o = \frac{360}{K_o}$$

Доколку за K_o го замениме со $C/AOBs$, тогаш ја добиваме формулата

$$T_o = \frac{360}{C/AOBs}$$

Од што следи дека

$$T_o = \frac{360 \times AOBs}{C}$$

Обртот може да се мери со бројот на вртење во одреден временски период (преку K_o), но и со времетраење на пооделното вртење во денови (преку T_o).

Во првиот случај се работи за коефициент на вртење на обртните средства, а во вториот – за траење на обртот на обртните средства.

Во секој случај, со помош на K_o и со T_o се следи брзината на обрнувањето на средствата и нивното искористување.

Кога коефициентот на обрнување на обртните средства е поголем, а времето на обрнувањето е пократко, на претпријатието му се потребни помалку средства. Кога претпријатието остварува исти резултати, ист вкупен приход со помалку обртни средства, во споредба со некој поранешен период, тогаш тоа значи дека поефикасно ги искористило обртните средства, односно работи поекономично.

Кога коефициентот на обрнување на обртните средства е помал, а времетраењето на обрнувањето – подолго, на претпријатието му се потребни повеќе обртни средства. Кога претпријатието остварува исти резултати, ист вкупен приход со повеќе обртни средства, тогаш економијата на обртните средства е влошена, и последователно се намалуваат резултатите од работењето.

Значи, брзината на обрнување може да се мери. Коефициентот на обрнување покажува колку обртаи некое средство ќе направи во една година. Кај постојаните средства е помал од 1, а кај обртните е поголем од 1. Се пресметува така што вредноста на вкупно потрошените средства се дели со вредноста на вкупно вложените (просечно користените, ангажираните) средства во работењето. За обртните средства коефициентот на обрнување може да се утврди како однос

помеѓу вкупниот промет на некое средство и просечно користениот износ на средствата, а за постојаните средства се утврдува со ставање во однос на годишно отпишаната вредност на постојаното средство со набавната (почетната) вредност на тоа средство.

Со коефициентот на обрнување е поврзано времето на поврзување на средствата во работењето. Тоа се две обратнопропорционални големини. Поголемиот коефициент на обрнување значи побрзо обрнување на средствата, односно пократко време на врзување на средствата во работењето. Затоа, за практични потреби, коефициентот на обрнување се пресметува со делење на бројот на деновите во една година (365) со времето на врзување на средствата, односно времето на врзување може да се пресмета со делење на бројот на деновите во една година со коефициентот на обрнување.

Ако претпримачот побрзо ги обрнува своите средства, ќе направи повеќе работни циклуси во ист период, и така ќе оствари поголем финансиски резултат (добивка). Коефициентот на обрнување е израз на ликвидноста на претпријатието, односно на проточноста на неговите средства. Од ликвидност треба да се разликува солвентност која ја изразува платежната способност. Солвентноста се мери со однос меѓу сумата на расположливите парични средства на претпријатието и неговите доспеани обврски. Претприемачот е солвентен доколку неговите расположливи средства се поголеми од доспеаните обврски (коефициентот на солвентност е тогаш поголем од 1).

Коефициентот на обрнување кај обртните средства е секогаш поголем од 1 затоа што тие средства се потрошуваат во еден циклус, а еден циклус трае пократко од една година. Тоа е логично бидејќи обртните средства прават повеќе обрнувања во една година. Коефициентот на обрнување го покажува бројот на обртаи кои одреденото средство ќе ги направи во една година. За претприемачот е поповолен поголем број на обртаи во една година. Производителот кој со 10 илјади денари вложен капитал во една година остварува производство и продажба во вредност од 40 илјади денари (коефициентот на обрнување е 4), може да има дуplo поголема добивка од производителот кој со истиот капитал и други еднакви услови, остварува производство и продажба вредна 20 илјади денари (коефициентот на обрнување е 2). Во некои дејности, како во земјоделството, годишниот број на обртаи е ограничен заради неможноста од скратување на билошките процеси во еден произведен циклус.

Коефициентот на обрнување може да се пресметува вкупно, за сите обртни средства, но и по поединечни видови (залихи, парични средства, побарувања од купувачите), како и по поединечни фази на кружното движење на средствата (фаза на производство, фаза на набавка, фаза на продажба). Пресметувајќи го коефициентот на обрнување, се доаѓа до сознанија за ефикасноста на претпријатието во целина.

Фактори кои ја определуваат големината на потребните обртни средства

Веќе е изложено дека обртните средства се важни за цената на чинење на производот и висината на добивката. Имено, недоволни обртни средства доведуваат до намалено искористување на капацитетот, а доколку се прекумерни – се намалува економичноста бидејќи непотребно се зголемува цената на чинење и се намалува добивката.

Имајќи го ова предвид, потребно е да се проучат факторите кои влијаат врз нивната големина, а кои можат да се поделат на објективни и субјективни.

Објективни фактори се:

- обемот, асортиманот и квалитетот на производите – колку се поголеми, толку се неопходни и повеќе обртни средства во сите фази на обрнување на средствата.
- карактеристиките на технолошкиот процес – колку што технолошкиот процес е подолг толку е потребно поголемо количество на обртни средства. Доколку производството е сериско или масовно, се зголемуваат залихите на готовите производи, а со тоа и обртните средства се поголеми. Ако производството е поединечно / индивидуално, производот веднаш се испорачува на купувачот, па не создава залихи, односно обртните средства се помали.
- однесувањето на деловните партнери - секое непочитување на договорените обврски, без разлика дали се работи за набавка или за продажба на производите, доведува до зголемување на потребата од дополнителни обртни средства.

Субјективните фактори од кои зависи големината на обртните средства се одраз на способноста на менаџментот да обезбеди непречена циркулација на средствата:

- организација на набавката – обезбедување на сировини и материјали со добар квалитет, во оптимална количина, навремено, со пониски цени и преку правилен избор на добавувачи
- организација на продажбата – пронаоѓање на платежно способни купувачи, забрзување на процесот на продажба, намалување на ризикот при продажбата
- брза наплата на побарувањата.

Оптимализација на обртните средства (потребен обем на обртните средства)

Планирањето и утврдувањето на потребниот обем на обртни средства во тек на една година е особено важно за максимализација на добивката, бидејќи со нивен недостиг се намалува или спречува обемот на работење, а премногу обртни средства значат зголемени трошоци. Евидентно е дека за успешно работење неопходно се оптимални обртни средства.

Оптималноста на обртните средства (ОВор) се оценува со утврдување на односот на расположливите обртни средства (ОВр) и потребни обртни средства (ОВр), односно

$$\text{ОВор} = \frac{\text{ОВр}}{\text{ОВр}}$$

Во случај кога расположливите обртни средства се еднакви со потребните, може да се констатира дека претпријатието успеало да ги оптимализира обртните средства. Доколку овој однос е помал од 1, значи дека расположливите обртни средства се помали од потребните, односно негативно влијае врз работењето (има недостиг од обртни средства). Неповолно е и кога односот е поголем од 1, што значи дека претпријатието има повеќе обртни средства од неговите вистински потреби, па се зголемуваат трошоците.

Во праксата е прилично тешко да се изедначат расположливите со потребните обртни средства, и затоа се настојува меѓусебното отстапување на овие две големини да биде што помало, со што односот ќе се приближува до 1.

Следењето на оптималноста на обртните средства не може да се постигне без утврдување на потребните обртни средства. За пресметување на потребните обртни средства, во теоријата и праксата се користат повеќе методи, од кои најголема примена има методот врз основа на деновите на врзување на обртните средства во поединечни фази. Така, се утврдува колку дена се ангажирани обртните средства во вкупното кружно движење, од почетниот паричен облик до завршниот, крајниот паричен облик.

ЛИКВИДНОСТ И СОЛВЕНТНОСТ

Ликвидноста се појавува и во форма на пазарна ликвидност. Под овој поим се подразбира способноста за конвертирање на средствата во пари, брзо и без намалување на нивната вредност. Ликвидноста претставува непречено циркулирање и трансформирање од почетниот паричен облик во останатите појавни облици. Пазарната ликвидност означува колку брзо определено средство може да се претвори во пари (парите се најликвидно средство). Средствата за кои долго време се бара купец се нарекуваат неликвидни средства.

Солвентност е степенот со кој обртните средства на претпријатието ги надминуваат тековните обврски. Под овој поим се подразбира способноста на претпријатието во секој момент да располага со парични средства во висина на достасаните обврски. Колку е подобра солвентноста на деловниот субјект, толку тој е финансиски поуспешен. Кога претпријатието е несолвентно, тоа значи дека не може да продолжи да работи и дека му се заканува банкрот. Значи, солвентно претпријатие е она кое е способно да ги плати сите легални долгови со парите со кои располага. Солвентноста може да се опише и како способност на

деловниот ентитет да ги подмири своите долгорочни фиксни трошоци и да постигне долгорочен раст и развој на претпријатието.

Поимите ликвидност и солвентност можат да се објаснат со следниов пример: на претпријатието му стигнува сметка за струја во износ од 10 илјади денари. Претпријатието има залиха од материјали во вредност од 30 илјади денари. Но, не може да ја продаде залихата. Тоа значи дека претпријатието не е ликвидно, бидејќи не може материјалите кои ги има да ги преточи во пари. Но, претпријатието е солвентно, бидејќи вредноста на обртните средства кои ги има, ја надминува вредноста на достасаните обврски.

Платежната способност на едно претпријатие се изразува со коефициентот на солвентност:

$$K_c = \frac{\text{Парични средства}}{\text{Достасани обврски}}$$

Коефициентот на солвентност се изразува во проценти, и би требало секојдневно да изнесува барем 100 %, што значи дека деловниот субјект може да си ги исплати обврските кои достасале тој ден.

Како парични средства за подмирување на достасаните обврски се користат парите во благајната, оние кои се на жиро-сметката на претпријатието, странските валути во благајната или во банка, хартиите од вредност (меници, чекови, обврзници), односно се' она што може да се претвори во пари со кои би се регулирале достасаните обврски.

Но, кога се говори за солвентност, треба да се има предвид дека претпријатие кое располага со имот поголем од неговите обврски и кое остварува приходи повисоки од расходите, не значи дека е солвентно. Причина е неравномерноста во доспевањето на обврските за наплата, како и неравномерноста во приливот на средствата.

Несолвентноста за последица ќе има: неможност да се подмират обврските кон доверителите, добавувачите нема да испорачуваат материјали, енергија и услуги, доверителите ќе бараат наплата на затезни камати, покритие на евентуалните судски трошоци, блокада на жиро сметки, заплenuвање на имотот и др.

Некои од решенијата на моменталната несолвентност се: земање краткорочни заеми, договор со добавувачите и другите доверители за одлагање на плаќањето на стасаните обврски и договор со купувачите да уплаќаат аванси или своите обврски да ги подмират пред рокот на стасување.

Значи, секое претпријатие мора да води сметка, не само за вкупниот износ и структурата на средствата, туку и за динамиката на нивното движење и за роковите на достасување на обврските и роковите за наплата на своите побарувања.

ПОИМ И ВИДОВИ НА ТРУД

Работата (трудот) е еден од примарните фактори на производство кој ги опфаќа сите човекови напори во создавањето на економски учиноци (стоки и услуги). Економското значење на работата, пред сè, се наоѓа во самиот процес на производство, во кој ги придвижува средствата за работа и во кој врши обработка на предметите за работа. За разлика од средствата и предметите за работа, на кои им припаѓа пасивна улога, работата е активен фактор на производство. Освен тоа, работата е извор на приходи за повеќето луѓе, и со тоа влијае на општите стопански движења. Доходот на вработените (платата и надниците) го прават најголемиот дел од националниот доход во повеќето земји, а во претпријатијата значајно учествуваат во севкупните трошоци. Така, работата влијае на понудата (ефикасност во производството) и на побарувачката (куповната моќ) за стоки и услуги на пазарот.

Бидејќи работата нема материјална супстанција како што имаат средствата и предметите за работа, не може да се чува и да се остава за користење во некое друго време. Исто така, бидејќи е оскуден ресурс, претприемачите мора рационално да го користат. Еден од важните начини на зголемување на економската ефикасност е подобрување на начинот на користење на работното време. Подоброто користење на работното време бара промислено планирање на работата и критичка анализа на начините на претходното користење на времето.

Во работата, човекот ги користи своите физички и умствени способности. Според тоа, работата е збирно име за човековите напори, вештини, интелектуалната моќ и сл. Заради тоа, постои голем број на различните облици на работа, како произведен ресурс. Разликите се во видовите на физичките напори и вештините, како и во поединечните видови на образование.

Трудот се дели на различни начини, а најпознати се поделбите на

- произведен и непроизведен труд,
- телесен и умствен,
- едноставен и сложен,
- жив (сегашен) и минат,
- креативен и рутински,
- директен и индиректен, итн.

Производниот труд се извршува во непосредниот процес на производство, или е директно поврзан со производниот процес. Производната работа ја опфаќа работата во подготовка на производството, во внатрешниот транспорт, при складирањето во рамки на производството, и при одржување на машините.

Непроизводниот труд ги опфаќа различните видови на труд кои се извршуваат вон процесот на производство, како и работата на обработка на информации кои му служат на нормалното функционирање на деловниот процес во претпријатието. Со развојот на техниката и технологијата, со воведување на автоматизацијата и информациската

технологија во претпријатието, непроизводната работа станува се позначајна.

Поделбата на телесен и умствен труд се врши доколку трудот го посматраме од аспект на претежното учество дали на активноста на мускулите или пак на нервниот систем. Инаку може да се рече дека нема апсолутно телесен и умствен труд бидејќи во секоја човечкова активност доаѓаат до израз и активноста на мускулите и активноста на нервниот систем.

Трудот се дели на едноставен (прост) и сложен труд во зависност од тоа дали е потребно и во колкава мерка претходно стручно оспособување и увежбување за извршување на некоја работа.

Жив труд е сиот труд кој се троши во рамките на одреден работен процес, а додека минат труд е трудот кој е порано потрошен за остварување на одредени ефекти. Живиот труд е создавач на новоостварената вредност, минатиот труд на пренесената вредност.

Креативен труд е трудот кој има за резултат нови сознанија, нови технолошки и работни постапки, нови производи, нови организациони и други решенија, односно тој е создавачки труд и тоа се на повисоко и подобро ниво од претходното. Рутинската работа пак, значи повторувачка работа, работа што се повторува по исти веќе познати обрасци на исто ниво.

Директен труд е оној труд кој ги обработува предметите на трудот, изработува производи или извршува одредени услуги, а додека индиректен труд е оној труд кој обезбедува потребни услови за непречено извршување на работата на директниот труд. Директниот труд не мора да е секогаш мануелен ниту пак индиректниот да е секогаш интелектуален. Така на пример, доколку во претпријатието постои некој центар за усовршување на работниците тогаш работата на наставникот е директен труд, а работата на чистачката индиректен труд.

Современото производство го карактеризира висок степен на поделба на работата. Предноста на поделбата на работата е јасно видлива во зголемувањето на вештините на работниците и брзината на работење, што овозможува специјализација, а исто така и заштеда на време бидејќи работникот не мора да преминува од една на друга работа.

Подвижност (мобилност) на трудот е важен фактор за негова економска ефикасност. Разликуваме два облици на подвижност на трудот: просторна подвижност и професионална подвижност.

Просторната подвижност се изразува со степенот на движење на трудот меѓу географски подрачја и региони, како одговор на разликите во платите и расположливите работни места. Бројни фактори влијаат врз ограничување на просторната подвижност на трудот, од кои најважни се трошоците за преселување: проблемите со домување, раздвојување на семејствата, потребата од прилагодување на новата средина, и сл.

Професионална подвижност е степен на спремност на работниците на промена на професијата (занимањето) или степенот на стручност, како одговор на разликите во платите и расположливите работни места. Степенот на професионалната подвижност го ограничуваат фактори како: трошоците за преквалификација, успорениот

процес на учење кај повозрасните лица, ограничувањата кои ги поставува синдикатот, и сл.

Подвижноста на трудот е важна за успешно функционирање на вкупното стопанство, затоа што високиот степен на подвижност овозможува брзо отстранување на нерамнотежата која повремено се јавува на пазарот на трудот изразена како недостаток или како вишок на работници од одредена професија. Затоа, државата со различни мерки ја поттикнува подвижноста на трудот (нпр, со преземање на дел од трошоците за преселување, со организирање на центри за образование, со ширење на информациите за новоотворени работни места и др.). Но, проблемот на слабата подвижност на трудот полесно се решава со одредени поттикнувања за лоцирање на нови претпријатија во подрачја со голема невработеност.

Посебно значење за поединечни претпријатија има **флуктуацијата** на работниците. Тоа е мерка на нивото до кое работниците го напуштаат претпријатието. Колку флуктуацијата е поголема, толку и трошоците поврзани со работата во претпријатието ќе бидат поголеми, бидејќи се зголемуваат трошоците околу правните работи во врска со ангажирање на нови работници, трошоците за обука, и др. Флуктуацијата обично се изразува како однос помеѓу бројот на работниците кои во една година заминуваат и просечниот број на вкупно вработените во претпријатието.

Проучување на трудот (работата)

Современата наука за работењето (грчки – ергологија) е интердисциплинарна, и опфаќа: економика на работењето, организацијата на работата, психологија на работењето, медицина на трудот, педагогија на работата, социологија на работата, технологија на работата и трудово право. На науката за трудот му припаѓа и ергономијата, која го проучува создавањата на поволни работни услови, како и конструкција на машини и опрема кои се прилагодени на човековите анатомски, физиолошки и психолошки особини, за да може да се работи колку што е можно поделотворно.

Целта на проучување на трудот е да се создадат оптимални услови за работа, да се олесни работата, да се зголеми ефикасноста на работата со користење на постојните средства и без зголемено напрегање на работниците, како и да се обезбеди праведно плаќање на трудот.

Проучувањето на работата вообичаено се дели на:

- Студија на работата
- Студија на времето
- Студија на движењата.

Студијата на работата го истражува начинот на работа по поединечни работни места заради утврдување на можноста за прилагодување на работата на човекот и заради создавање на работни услови за оптимално користење на човечките и материјалните ресурси. Студијата на работата опфаќа анализа на работните постапки, на

предметите за работа и на средствата за работа на одредено работно место.

Со студијата на работата треба да се утврди што се работи, со која цел, кој работи, каде, кога, со какви средства работи и под какви услови. Со тоа треба да се добие увид во квалитетот на постојниот начин на работа, а со цел негово подобрување со отстранување на воочените недостатоци и со предлагање и воведување на определени измени. Спроведувањето на мерките за подобрување на постојниот начин на работа е условено од финансиските, кадровските и другите капацитети на претпријатието.

Целта на студијата на работата е да се утврдат најрационални работни постапки, да се стандардизираат работните постапки, предметите за работа и средствата за работа, и да се помогне при обуката за работа според новата постапка. Со поставување на соодветни стандарди се овозможува мерење на извршувањето на работната задача. Според тоа, студијата на работата опфаќа критичка анализа на постојниот начин на работа, утврдува нов подобрен начин на работа и помага во спроведувањето на новиот начин на работење, односно реорганизација на работата.

Студијата на времето го истражува времето кое е потребно за извршување на одредени работни постапки, времето кое навистина се троши на поединечни работни операции, и ги утврдува причините за отстапувањата од нормално потребното време. Го опфаќа искористеното (корисното) и неискористеното време (прекини на работата односно застои) на работниците, средствата за работа и предметите за работа.

Студијата на времето треба да утврди како се користи работното време (сфатено како работен ден) или од аспект на работникот, или од аспект на средствата за работа, како и времето за магационирање, транспорт и обработка на предметите за работа.

Тежиштето на студијата на времето е насочено кон следење и анализирање на начинот на искористување на работното време на работникот бидејќи тој е носител и извршител на работниот процес и со својата работа ги придвижува и искористува средствата за работа и ги обработува предметите на работа. Целта е работникот да го намали времето потребно за извршување на работниот процес.

Во рамки на студијата на времето се врши мерење на работата така што се одредува времето на поединечните елементи на работата. Одредувањето на времето може да се врши директно, со помош на инструменти за мерење на времето (со штоперица, нпр) или со индиректни методи на студија на времето, како што се синтетичко одредување на времето, студија на однапред одредени времиња и аналитичка проценка.

Времето на работа на средствата за работа се совпаѓа со работата на работникот кој ракува со нив единствено под услов работникот да не извршува други работи освен оние што ги извршува со соодветното средство за работа. Доколку поделбата на трудот не е доволна развиена, времето на работа на средството за работа ќе биде значително помало, бидејќи работникот само повремено ќе го користи средството за работа. Затоа, особено внимание треба да се посвети на

што е можно подобро користење на работното време на работникот, и со тоа да се продолжи работното време на средствата за работа. Воедно, потребно е и да се скрати времето на магационирање, транспорт и обработка на предметите за работа. На тој начин, ќе се забрза процесот на трансформација на предметите на трудот во готови производи и пари, со што ќе се намалат и трошоците, а ќе се подобрат резултатите од работењето на претпријатието.

Целта на студијата на времето е да се одреди времето кое му е потребно на работникот да изврши определана работа на предвидениот начин, под стандардизирани услови и со дефинирано ниво на извршување. Врз основа на резултатите од студијата на времето можат да се утврдат норми на работа, да се отстрануваат непотребните субјективно и објективно предусловени прекини на работата (загуби на време), да се намалат застоите во работата на средствата за работа (машините), и да се забрза движењето на предметите за работа (материјалите) во складиштето, производството и внатрешниот транспорт.

Студијата на движењата ги истражува делови на различните постапки, времето и начинот на нивното извршување. Со цел на поподробно истражување, работните постапки се делат на зафати, микродвижења и елементарни движења. Со анализа на тие делови на работењето, одвоено, и на нивните меѓусебни односи, и после мерење на времето, се одредуваат методите за работење со кои минимално се губи времето и енергијата на работниците.

Методот на работењето го чинат одредени движења. Затоа, често пати, студијата на работењето се нарекува и студија на методи на работење, иако студијата на методите повеќе се занимава со истражување на редоследот на движењата.

Целта на студијата на движењата и студијата на методите е да се истражуваат постојните и предложените начини на работа за да се отстранат непотребните движења, да се намали напрегањето на работниците и за да се остварат заштеди на време при работата.

Општествениот развој ги менува видовите и природата на работата и вкупниот однос на човекот кон работата. Механизацијата на производството овозможува заменување на телесната работа со умствена работа и го зголемува користењето на умствената работа за управување со автоматизирани машини, и креативната работа. Современата информатичка технологија го намалува учеството на работата која значи повторување на исти постапки, а го зголемува уделот на работи кои бараат решавање на проблеми. Акцентот се' повеќе се става на изнаоѓање на можности на непрекинато подобрување на производите и услугите за задоволување на потребите на купувачите. Составен дел на работата станува постојаното учење, се' повисокото ниво на знаење и креативно мислење, послободниот однос кон изборот на работното време, итн. Непрекинатите промени на подрачјето на работата бараат негово интензивно проучување и примена на новите знаења во секое претпријатие.

Вреднување и плаќање на работата

Една од важните задачи на менаџерот во претпријатието е да одреди во која мерка работниците кои ги надгледува, ја обавуваат својата работа ефективно и ефикасно, со минимум грешки и прекини. Таквата активност е насочена кон постигнување на најдобри можни работни резултати, и се вика **вреднување на работата**.

Вреднувањето на работата е активност при која со примена на соодветни критериуми (барања) се споредуваат работите што се извршуваат во претпријатието, се утврдува вредноста (тежината) на работата на секое одделно работно место и, врз таа основа, се воспоставуваат соодветни односи меѓу работните места. За наведеното, се користат однапред утврдени критериуми, врз чија основа се споредуваат различните работи што се извршуваат во претпријатието.

Со вреднувањето на работата:

- се добиваат сознанија за работите кои се извршуваат поединечно, на секое работно место
- се проценуваат знаењата и способностите / вештините кои се потребни за извршување на работата на секое работно место поединечно
- се дефинира одговорноста на работното место
- се оценуваат потребните умствени и физички напори за извршување на работите
- се утврдуваат работните услови, односно условите за работа на работното место.

Вреднувањето на работата ги опфаќа следните поединечни задачи: нормирање на работењето, мерење на извршувањето, анализа на извршувањето и донесување одлуки.

Нормирањето на работата опфаќа утврдување на работни норми или стандардни извршувања кои мора да бидат јасни, мерливи и реални. Освен ова, нормите на работа мора да му бидат објаснети на работникот, за тој точно да знае што се очекува од него.

Мерењето на извршувањата бара набљудување на извршувањето и споредување со однапред одредените норми. Ако нормите се добро поставени и ако работниците се правилно упатени во нивните задачи, тогаш мерењето на извршувањето е едноставна работа.

Анализата на извршувањето опфаќа и разгледување на добиените резултати со работниците. Менаџерот мора да им укаже на работниците на грешките и да ги насочи, за да остварат подобри резултати. По потреба, менаџерот ќе изврши промена на поставените норми и методите на работа.

Донесувањето на одлуки е процес кој следи после анализата на извршеното вреднување на работата. Врз основа на добиените резултати од вреднувањето на работата, менаџерите одлучуваат за унапредувањата, наградување, дополнителна обука или отказ. Вреднувањето на работата е основа за плаќање на работата во претпријатието.

Вреднувањето на работата може да се врши со повеќе методи, групирани во две групи:

- квалитативни - во кои спаѓаат: метод на рангирање и метод на класификација) и

- квантитативни/аналитички - во кои спаѓаат: метод на споредување на факторите и метод на бодирање.

Квалитативните методи се нарекуваат и збирни методи, бидејќи со нив се проценува тежината на работата во целина.

Кај методот на рангирање, прво се анализираат сите работни места според нивната тежина, со опишување и објаснување на работите во целина за секое работно место. Врз основа на анализата, се прави листа. Проценителот утврдува кои знаење и способности се потребни за секое работно место, какви умствени и физички напори се потребни за секое работно место, каква одговорност има работното место, и под какви услови се извршува работата. Потоа, проценителот ги рангира работните места, односно го утврдува рангот на секое работно место. Сето ова, проценителот го прави врз основа на своето познавање на работните места и сопственото искуство. Овој метод е едноставен, брз, со ниски трошоци за негова примена. Поприменлив е во претпријатија со мал број вработени. Негативност е што може да биде субјективен бидејќи зависи од проценителот, и бидејќи не е многу детален. Бројот на ранговите не е однапред определен.

Кај методот на класификација, бројот на класите (ранговите) е однапред определен. Секоја класа грубо се дефинира, и за секоја класа се определува плата. Потоа се врши опис и попис на работните места, и врз основа на извршениот опис се утврдува во која класа може да се класифицира соодветната работа. Предноста на овој метод е неговата применливост со ниски трошоци, а воедно е и лесен, едноставен и детален. Резултатите кои ги дава се задоволителни. Недостигот е во субјективизмот на проценителот во дефинирањето на секоја класа и во класификацијата на работите во одделните класи.

Значи, основната разлика меѓу овие два методи е тоа што, кај методот на рангирање бројот на ранговите не е однапред определен, а кај методот на класификација бројот на класите и платите за секоја класа е однапред определен пред да се пристапи кон вреднување на работите.

Квантитативните методи се нарекуваат и аналитички методи бидејќи до вкупната тежина на работата се доаѓа со проценка на стручноста, одговорноста, напорот и работните услови.

Кај методот на споредување, најважно е да се определат критериумите односно факторите според кои сите работни места ќе се рангираат. Најчести критериуми се: стручноста, вештината, умствените напори, физичките напори, одговорноста и условите за работа. За секој фактор се изработува ранг листа. Врз основа на овие фактори, се проценува тежината на секое работно место, се рангира и се изразува во парични единици. Значи, преку овој метод, со анализа на факторите се рангираат работните места (нпр за умствен напор, алатничар треба да земе 300 ден, за физички напор 500, за услови на работа, 800, значи неговата плата ќе биде 1600 ден). Овој метод е попрецизен и пообјективен споредено со претходните два методи. Недостаток е што е посложен.

Најширока примена наоѓа бодовниот метод кој се темели на женевската шема за аналитичка проценка на трудот прифатена во 1950 год. Процесот на вреднување на работата со помош на овој метод на бодирање поминува низ следните фази:

- попис и опис на работите (служат за планирање на бројот на работниците потребни за извршување на работните задачи, и за откривање на непотребни работни места)
- анализа и степенување
- бодирање и рангирање.

При пописот на работите, на посебен формулар се попишува содржината на работата, а не начинот на кој се извршува работата. Се попишуваат само конкретните работи. Пописот се врши по хронолошки редослед: прво секојдневните обврски, па неделните, па месечните, тромесечните, полугодишните, годишните. На крај се попишуваат работите кои не се повторуваат периодично. Попишаните работи се нумерираат. Податоците од пописот на работите се добиваат со анкета или интервју работникот кој ја извршува работата.

При описот, работите се расчленуваат на нивните составни активности. На начин се овозможува нивно опфаќање во вреднувањето на трудот. Описот на работите се врши за сите работни места и за сите работни активности / задачи кои треба да се извршуваат на тие работни места. Описот се врши на самото работно место со набљудување, со консултација и на работникот и на неговиот раководител.

Во наредната фаза, анализа на работите, најнапред се врши избор на критериуми кои се заеднички за сите работи и врз чија основа ќе се врши вреднувањето на тежината на работата и споредување на односот на поединечните работи. Со анализата се утврдува влијанието на поединечните критериуми во извршувањето на работата. Основните критериуми се групираат во четири групи: 1. знаење и способности (сложеност на работата), 2. одговорност на работата, 3. напори за работата, 4. услови за работа. Во рамките на вака утврдените општи критериуми се одредуваат и поединечни критериуми и елементи. Овие поединечни критериуми се разликуваат кај одделни претпријатија во зависност од неговата дејност.

Така на пример, за одредени претпријатија критериумот знаење и способности, би можеле да го расчлениме на следниве поединечни критериуми:

А-Знаење и способности

А₁-школско знаење,

А₂-стручност (практична обука),

А₃-умешност, иницијатива,

А₄-искуства за раководење и координација.

Кај критериумот Б-одговорност, би можеле да имаме:

Б₁-одговорност за правилно изведување на работата,

Б₂-одговорност за средствата на трудот,

Б₃-одговорност за процесот на работа,

Б₄-одговорност за вршење работи од општо значење за претпријатието.

Кај критериумот В-напори, би можеле да ги имаме овие подкритериуми:

В₁-умствен напор,

В₂-напор на сетилата,

В₃-физички напор,

В4-напор во односи со други.

Кај четвртиот критериум, услови за работа, би можеле да ги имаме следниве поединечни критериуми:

- Г₁-опасност од настинки и работа на отворено,
- Г₂-опасност од несреќни случаи, работа на височина
- Г₃-температура,
- Г₄-вода, влага, киселина,
- Г₅-нечистотија и прашина,
- Г₆-гас, пареа, непријатни мириси,
- Г₇-бучава и тресење,
- Г₈-светлина.

Степенувањето пак, претставува постапка за одредување на степенот на интензитетот (јачината) на секој поединечен критериум. Интензитетот кај поединечните критериуми се изразува во различен број на степени, на следниов начин:

- прв степен - никаков или незначителен интензитет,
- втор степен - мал,
- трет степен - среден,
- четврт степен - голем,
- петти степен - многу голем интензитет.

Потоа се врши бодирање, односно одредување на бројот на бодови за секоја извршена работа. Според степенот кој носи одреден број на бодови, се доделуваат бодовите за извршената работа. Со собирање на бодовите за сите поединечни критериуми за соодветното работно место го добиваме збирот на бодовите за тоа работно место. Тоа претставува проценка на тежината или вредноста на работното место изразена во бодови.

По извршеното бодирање на работните места се приоѓа кон рангирање на работните места, по редослед - од работното место со најмногу бодови, до работното место со најмалку бодови, или обратно.

Начинот на **плаќање на работата**, односно начинот на одредување на заработувачката, има големо влијание на работата и залагањето на вработените. Плаќањето на работата е еден од главните фактори за мотивација на вработените за поголеми работни резултати. Исто така, платите и другите надоместоци, во многу претпријатија имаат значителен удел во вкупните трошоци на работењето. Затоа, во претпријатието е важно да се обезбеди контрола на плаќањето на работата и мерење на ефикасноста на вработените. Така може да се влијае на конкурентноста на претпријатието на пазарот и воопштено, на успешноста на работањето на претпријатието.

Постојат неколку критериуми според кои се врши распределба на заработувачката на работникот:

- плаќање по време (наемнина од време)
- плаќање по парче(наемнина од парче)
- плаќање според начелото секому подеднакво (егалитаризам или уравниловка)
- систем на плаќање на трудот по учинок

- комбиниран (премиски) систем со плаќање на одделни премии или награди
- систем на лични доходи.

Секој од овие начини има свои технички, економски и социјални импликации.

Плаќањето по време е систем по кој работникот се наградува според времето поминато на работа без оглед на учинокот. Овој систем е едноставен и пристапен за персоналот, а е стимулативен за работникот бидејќи е важно тој да биде присутен на работа, а не колкав ефект ќе оствари.

Плаќањето по парче е таков систем во кој плаќањето се врши според извршената работа, односно според количината на изработеното. Овдека постои однапред договор меѓу работникот и работодавецот за цената на изработувањето на односното парче, односно работа. Ако во договорот не постои гарантирана надница, односно време во кое ќе биде извршена работата, тогаш се работи за т.н. чист или прост акорд. Овој систем на плаќање може да биде прогресивен или дегресивен. Кај прогресивното плаќање на трудот од парче акордната плата се зголемува сразмерно (или побрзо) од зголемувањето на учинокот, додека кај дегресивното таа расте побавно од зголемувањето на учинокот.

Уравниловката во секој случај од економски аспект е целосно нестимулативна бидејќи трудот нема секогаш иста сложеност (едноставен прост труд и сложен труд).

Системот на плаќање на трудот по учинок значи на работникот да му се плаќа во зависност од реално изработената работа во одредена количина и квалитет. Ова бара реално и солидно поставување на норми бидејќи ако се тие превисоки претставуваат товар за претпријатието. Плаќањето на трудот според учинок може да биде директно и прогресивно. Директното плаќање е она каде учинокот и плата стојат во право пропорционален сразмер, односно за поголем учинок, поголема плата и обратно. Прогресивно плаќање е она каде за извршување на нормата-учинокот, се применува соодветен основен став, а за она што преку неа се применува извесен прогресивен систем на плаќање.

Премиските системи на плаќање се такви системи на плаќање на трудот на работниците каде на работниците се даваат премии, награди било за извршените работи, било за постигнат успех во поглед на квалитетот на производите, било за остварените заштеди во време и материјал, било за успешно раководење со работата и слично.

Систем на лични доходи е карактеристичен за поранешна Југославија. Основа на сето тоа е општествената сопственост и самоуправувањето на работниците. Затоа се сметало дека примањата на работниците не можат да зависта само од учинокот на работното место, туку тие треба да бидат поврзани со вкупните резултати и на организационната единица на која тие припаѓаат, а и на сета организација.

Во претпријатието, цели на системот на плаќање на работата се следниве:

- Да се привлече и задржи доволен број на луѓе со такви квалификации какви му се потребни во претпријатието

- Да се поттикне конкуренцијата меѓу вработените и така да се создаде поволна работна атмосфера
- Да се стимулираат и мотивираат вработените на поголеми залагања и зголемување на производноста на работата.
- Да се задржува таков однос меѓу производноста и трошоците за работа кој овозможува конкурентност на претпријатието на пазарот.

Видовите на плаќање на работата кои се применуваат во пракса можат да бидат различни. Потребно е да се разликуваат **основни** награди за работата кои вработените ја извршуваат, и **дополнителни** облици на плаќање на работата, кои имаат за цел мотивирање на вработените за успешност во работата.

Најпознати се следниве **основни** видови на плаќање на работата: плати, надници и провизии.

Платите се награди за вработените затоа што ги ставаат своите способности и работната енергија на располагање на работодавачот. Се исплаќаат во облик на постојан износ кој најчесто се одредува за неделни или месечни периоди. Висината на платата се одредува според знаењето, вештините, квалификациите, искуството, одговорноста и работното место на вработениот. Претежно се користат за плаќање на работата на непроизводните работници.

Надниците можат да имаат два главни облици: по време и по парче. Надниците по време се одредуваат со множење на бројот на часовите или деновите на работа со договорената цена за работа на час или на ден. Оваа пресметка е едноставна и може да обезбеди добар квалитет на производите, но не ги поттикнува работниците на залагања. Надниците по парче се добиваат со множење на бројот на единиците учинок (парчињата) кои вработениот ќе ги оствари, со цената на работење по единица учинок (по парче). Обично се силен поттикнувач за зголемување на производноста на работењето. Се користат претежно за плаќање на работата на производните работници. Цените на работата значајно се разликуваат според степенот на стручната спрема на работниците, како и од состојбата на пазарот на трудот. Така, нпр, недостатокот на одредени занимања на пазарот на трудот ги зголемува надниците.

Провизиите се облици на плаќање на работата кои се одредуваат во договорен процент од остварениот износ на приходот од продажба. Го вреднуваат учинокот и имаат одредена сличност со надницата по единица учинок. Наместо провизија како основни заработувачки (награда за извршена работа), некои ПП на работниците им плаќаат основна плата (фиксен износ) и на тоа додаваат провизија во процент од приходот од продажбата (провизијата тогаш е само варијабилан додаток на платата). Плаќањето на работата во облик на провизии е вообичаено за вработените во сектор продажба.

Како **дополнителни** облици на плаќање на работата можат да се користат премии и поттикнувања (стимулации).

Премиите вообичаено се плаќаат на извршните менаџери, на вработените во секторот продажба, и на други вработени, како дополнителна награда за остварување на одредени цели (нпр за: остварување на одредена количина на учиноци, постигнување на

одредено ниво на квалитет, остварување на заштеди во материјал, навремено извршување на плановите и сл).

Поттикнувањата се утврдуваат како удели на вработените во профитот на претпријатието, односно како дополнителни награди за придонесот кон успешното работење на претпријатието во изминатиот период.

Претпријатијата можат да имаат и други облици на плаќање на вработените со кои се зголемуваат трошоците за работа, а кои се однесуваат на плаќање на отсуства, регреси за годишен одмор, награди за повеќегодишна непрекината работа, отпремнина за пензионирање итн. Сите овие се мерки кои ги поттикнуваат вработените на поголеми напори во извршувањето на своите задачи. Мотивацијата на вработените се изразува како нивно воодушевување со работата која ја обавуваат. Но, во праксата не се ретки ситуациите да лицата кои имаат определена дарба за определена работа немаат желба да ги употребат своите свособности. Затоа, мотивирањето на вработените за поголеми залагања и подобро работење се вбројува во најтешките менаџерски задачи.

Финансиските поттикнувања (паричните награди) можат да ги мотивираат вработените на добро работење само доколку се вообличени во согласност со потребите и особините на карактерот на поединечните вработени. Менаџерот кој сака да избере погодни поттикнувања мора да потроши време за да дознае што навистина ги интересира поединечните вработени и нивните лични интереси да ги поиврзе со работата која ја обавуваат во претпријатието. Финансиските поттикнувања можат да имаат големо влијание на работниот учинок на поединецот. Но, тоа не е секогаш така. Нпр, за работник кој има месечна плата од 10 илјади денари, можноста за остварување на посебен додаток на плата (премија) за подобар работен учинок во износ од илјада денари веројатно би бил снажен мотив. Напротив, за менаџерот кој заработува 40 илјади денари месечно, тоа не би можело да се тврди.

Дополнителните награди се' повеќе се воведуваат во праксата на претпријатијата, и нивната висина зависи од тоа како вработените ги извршуваат своите работни задачи. За дополнителен учинок вработените добиваат дополнителна награда. Кога заработувачката на работниците директно е поврзана со деловниот резултат на претпријатието, поголема е веројатноста дека работниците ќе ги остваруваат деловните цели кои се и во нивен личен интерес, и во интерес на претпријатието. Меѓутоа, таков систем на плаќање на работата може успешно да функционира само под услов вработените да видат јасна поврзаност меѓу резултатите од своето работење и остварената заработувачка. Во големите претпријатија потешко е да се утврди систем на плаќање на трудот кој се темели на деловниот резултат на претпријатието. Тоа е полесно да се постигне во мали претпријатија, каде вработените можат појасно да го видаат влијанието на својата работа врз профитабилноста и вкупната успешност на претпријатието.

Системот на плаќање на работата по критериум на остварена успешност мора да ги поседува следните обележја:

- Финансиските поттикнувања кои им се исплаќаат на вработените се тесно поврзани со нивните работни резултати
- Вработените јасно ја гледаат поврзаноста меѓу нивната секојдневна работа и наградата која ја примаат
- Системот на плаќање е едноставен, таков да го разбираат вработените и да имаат доверба во него
- Вработените се убедени дека системот на плаќање е праведен
- Системот на плаќање на работата ги опфаќа сите вработени (работниците и менаџерите) без оглед на видот на работата која ја извршуваат
- Претпријатието врши честа исплата на поттикнувања на вработените (не само еднаш годишно) за работниците да не забораваат со што ја заработија наградата (нпр, една недела после постигнувањето на некоја важна цел).

Нефинансиските поттикнувања (пофалби, признанија, унапредувања и сл), исто така можат да бидат значаен извор за мотивација на вработените. Меѓутоа, сигурно е дека мотивацијата ќе биде уништена доколку никој во претпријатието не го забележи придонесот на вработениот кој го постигнал. Ако менаџерот или претпримачот не ја пофали добрата работа, тогаш тој му пренесува порака на работникот дека не му е стало до поуспешно работење или дека не знае да прави разлика меѓу добро и слабо работење. И во двата случаи, мотивацијата е изгубена.

Работни норми

Резултати од процесот на нормирање на работата се работните норми. Утврдувањето на работните норми овозможува реално планирање на потребната работа за одредено производство, за рационално комбинирање на работата и средствата за работа во процесот на производство, планирање на тековите на производство и испорака, подобрување на работниот процес, како и поставување на стимулативен систем на плаќање на работата.

Со работната норма се одредува работниот учинок кој просечно способниот и извежбан работник, со нормално залагање, треба да го оствари на одредена работа.

На тој начин се одредува и платата, како функција од остварената работа. Работниците кои ја исполнуваат нормата ја добиваат предвидената плата; работниците кои ја натфрлуваат добиваат поголема плата, а оние кои не ја исполнуваат – помала. Со нормирањето се овозможува поголемо работно ангажирање. Воедно се избегнува платата на работниците да се сведе на платата на работникот кој остварил најнизок учинок. На пример, од тројца шивачи на ракави кои работат 8 часа, првиот изработил 30, вториот 45, а третиот 50 ракави. Доколку платата зависи само од вредноста на работата, сите работници ќе бидат еднакво платени. Но, тоа може да доведе до, учинокот на двајцата подобри работници, се сведе на учинокот на работникот кој остварил најмал учинок. За да се избегне ова, потребно е да се одреди норма, и врз нејзина основа, според остварениот учинок, да се одредува и платата што ја прима работникот.

Според **начинот на изразување**, нормите се делат на два вида:

- Норма на изработка (количинска норма) со која се одредува колку учиноци (производи) работникот треба да изработи во единица време (нпр, 6 пара чорапи на час)
- Норма на време (временска норма) со која се одредува колку време е потребно за остварување на единица учинок, односно за изработка на единица производ (нпр, 10 минути за изработка на еден пар на чорапи).

Нормата на изработка (Ni) ја определува количината на учиноци во единица време. Се изразува во две единици: парчиња/ден, кг/минута, метри/час, и сл. Со оваа норма се мери учинокот на работникот чија работа се нормира, но и за пресметување на неговата плата.

Нормата на време (Nt) го претставува времето потребно за квалитетно и навремено извршување на одредена поставена задача. Исто како и претходната, и временската норма се изразува со две единици: минута/парчиња, час/метри, и др. Временската норма се нарекува и норматив на работна сила.

Помеѓу овие два вида норми постои математичка корелација која е евидентна од следните формули:

$$N_t = \frac{\text{Единица време}}{N_i} \quad \text{или} \quad N_i = \frac{\text{Единица време}}{N_t}$$

Зголемувањето на нормата на изработка води до намалување на нормата на време и обратно.

Кога е познато процентуалното зголемување на нормата на изработка, може да пресмета процентуалното намалување на нормата на време со помош на следната формула:

$$b = \frac{100 \cdot a}{100 + a}$$

Каде што:

b е процентуално намалување на нормата на време

a е процентуално зголемување на нормата на изработка.

Ако е познато процентуалното намалување на нормата на време, може да се пресмета процентуалното зголемување на нормата на изработка по следната формула:

$$a = \frac{100 \cdot b}{100 - b}$$

Пример:

Да се определи процентуалното намалување на нормата на време, ако нормата на изработка се зголеми со 25%.

$$b = \frac{100 \cdot a}{100 + a} = \frac{100 \cdot 25}{100 + 25} = 20\%$$

Според **начинот на утврдување**, ги разликуваме следните видови на работни норми: искусствени, статистички, утврдени со мерење на времето на работење и технички.

- Искусствените норми се утврдуваат на основа на искуството од минатото производство. Тое се резултат на субјективната проценка на аналитичарот и можат да содржат непотребни губитоци на време. Затоа, во современата пракса искусствените норми ретко се користат.
- Статистичките норми настануваат врз основа на следење и собирање на информации за времето на работењето на одредени работи во тек на подолго време. Иако се темелат на објективни податоци, тие не се реален израз на вистински потребното време за извршување на одреден учинок.
- Нормите утврдени со мерење на времето на работење се обиди за пообјективно утврдување на работните норми. Се одредуваат врз основа на мерење на работата со хронометар (штоперица) и со проценка на времето на одмор, како и на подготвителното и завршното време на работата со машината.
- Техничките норми се резултат на проучување на работата и изнаоѓање на најдобри работни методи. Се утврдуваат со постапки на научни истражувања и технолошки пресметки, и можат да служат како најдобра мерка за контрола на рационалното користење на работното време.

Според **видот на работата** за која се одредуваат нормите, постапката на мерењето на времето и одредувањето на работните норми е различна. Разликите се јавуваат помеѓу: машинското работење, машинско-рачното работење и рачното работење. Одредувањето на времето на работењето на машината се темели на познатите податоци за режимот на работење на машината. За разлика од ова, одредувањето на времето на рачната и машинско-рачната работа бара повеќеструки мерење и примена на математичко-статистички постапки. Најголем проблем при утврдувањето на работните норми претставува проценката на залагањата на работникот при работата. Аналитичарот на времето, го споредува залагањето на работникот (моментната брзина на движењата) чија работа се мери со нормалните залагања и врз таа основа на пресметување на просечното залагање, го утврдува просечното време и работната норма. Проценка на залагање не е потребна при утврдување на техничките норми.

Според **бројот на работници**, нормите можат да бидат поединечни и групни. Поединечните го утврдуваат учинокот на поединечни работници, а групните го одредуваат заедничкиот учинок кој повеќе работници треба да го остварат.

Со воведувањето на работните норми во пракса не престанува работата на следење и анализа на извршување на нормата. Потребно е однапред да се постават граници на нормално извршување и условите под кои нормите ќе се менуваат. Во праксата редовно се случуваат потфрлување и натфрлување на нормата, заради различната извешбаност (рутината) на луѓето. Ако отстапувањата во поголемиот број случаи се движат надвор од границите на нормално извршување, потребно е да се утврдат причините за таа состојба и да се изврши преиспитување на нормите. Особено е важно да се следи нивото на квалитет на производите и количината на шкарт, чии отстапувања од просекот мора да бидат во рамки на дозволените граници.

При користење на работните норми како инструменти за плаќање на работата, се поаѓа од правилата да работните норми не смеат да бидат еденствен критериум за одредување на заработувачката на работникот. Врз основа на работните норми можат да се одредуваат само дополнителните износи на заработувачка на работниците, со кои ќе се корегира нивната основна плата или надницата. Со споредување на нормираниот и остварениот учинок на работникот, може да се утврди мерката за корегирање на неговата планирана (нормирана) заработувачка.

ЕКОНОМСКИ ЗАКОНИ

За економиката на работниот процес, важно е да се познаваат и применуваат **економските закони**. Закон е постоење на одредени правилности, причинско-последични врски и меѓузависности во односите на природните и општествените појави.

Економските закони или економските принципи се односите помеѓу економските фактори кои објаснуваат што може да предизвика што, или што може да се случи под одредени околности.

При работењето на претпријатието, корисно можат да се применат следниве закони:

- закон на минимум
- закон на максимум
- закон на оптимум
- закон на масовно производство
- закон за растечки приноси
- закон за опаѓачки приноси
- законот за супституција
- законот за минимални транспортни трошоци и локација.

Закон за минимум - ниеден ефект не може да се оствари без минимум вложување.

Суштината на овој закон се состои во сознанието дека за производство на одредена количина на производи е потребно минимално вложување на фактори на производство. Доколку во производството не се вложи минимална количина на некој фактор, тогаш според овој закон непотребно е да се вложува во други фактори, бидејќи не може да се добие соодветен производ. На пр. доколку недостасува некој материјал, макар и во минимални количини, тогаш и останатите

фактори остануваат неискористени, а последица на тоа е зголемување на залихи на недовршено производство.

Закон за максимум. Доколку во процесот на производство обезбедиме поголема количина на сите фактори, производството ќе се зголемува над минимумот.

Се поставува прашањето: Дали со неограничено вложување на факторите, производството може постојано да се зголемува? Ова прашање особено се поставува во земјоделството. Се прашуваме колкав е максимумот на земјоделското производство. Тој максимум има релативен карактер, се менува од година во година и неговите граници тешко можат да се одредат. Постои и апсолутен максимум кој не може да се премине. На пр. од железната руда која содржи 60% железо без оглед на можностите на металургиската технологија не може да се добие повеќе од 60% железо. Не е можно да се постигне апсолутниот максимум бидејќи тоа би значело елиминирање на било каква загуба во облик на отпадоци, шкарт и сл., што секако не е можно. Или сублимирано, законот на максимум гласи: зголемувањето на производството под дадени услови достигнува максимум кој не може да се премине доколку нешто не се измени.

Закон за оптимум (закон на пропорционалност) - усогласените фактори на производството по количина и квалитет овозможуваат оптимално производство.

Производството на одредена количина на производи можеме да оствариме со различни комбинации на фактори. Но, во дадени услови само една од тие комбинации е најповолна, а тоа е онаа комбинација која овозможува усогласено надополнување на сите фактори кои се ангажирани во производството. Таа најповолна комбинација се вика оптимална комбинација. Кај неа, производствените фактори и производите се наоѓаат во меѓусебно усогласен и хармоничен однос. Помеѓу нив постои најповолна пропорција, па затоа законот за оптимум се нарекува уште и закон за пропорционалност.

Законот за оптимум овозможува и најниски трошоци по единица производ. Тоа е состојба кога сите капацитети пропорционално се усогласени и целосно прилагодени на целите кои се сака да се остварат.

Закон за масовно производство - колку повеќе се зголемува производството, толку се намалуваат фиксните трошоци по единица производ.

Законот за масовно производство укажува на тоа дека со зголемувањето на степенот на искористување на капацитетот, значењето на фиксните трошоци е се' помало, додека релативното значење на варијабилните трошоци е се' поголемо.

Потребно е да се покаже дека законот за масовно производство не се однесува само на односите што се воспоставуваат помеѓу фиксните и варијабилните трошоци, при зголемувањето на производството, туку неговото влијание доаѓа до израз и во случаите кога се поминува на масовно производство, односно на производство на голема количина на

производи со стеснет асортиман и со помош на специјализирани машини.

Масовното производство, во споредба со поединечното и со сериското производство, предизвикува значително повисоки вкупни фиксни трошоци кои, поради големиот обем на производство, по единица производ се значително пониски споредено со трошоците кај поединечното и малосериското производство. Кај масовното производство доаѓа до намалување на просечните варијабилни трошоци заради порационалната набавка и порационалното трошење на материјалите и суровините, како и заради помалиот удел на директна работна сила.

Закон за растечки приноси - со зголемување на средствата на трудот, при ист или малку поголем труд, се остваруваат поголеми ефекти (на пр. повисоки печки во топланите).

Овој закон значи дека со вложување на одредена количина на производствени фактори, производството расте со поголем интезитет во однос на зголемувањето на вложувањето на самите фактори. На пр. со користење на поголеми средства за работа (поголеми транспортни средства, поголеми магацини и сл.) се овозможуваат значително поголеми учиноци (20, 50 и 100%), па така трошоците за енергија и работна сила не растат со ист интезитет.

Влијанието на законот за растечки приноси наидува на одредени ограничувања од економски и технички карактер. На пр. економски е неоправдано да се набавува средства за работа со голем капацитет ако нема можност за пласман за зголеменото производство на пазарот. Во овој случај, фиксните трошоци по единица производ би се зголемиле, што негативно би влијаело врз финансискиот резултат.

Закон за опаѓачки приноси - при поголеми вложувања во труд се зголемува вкупното производство, но се намалува по просек.

Овој закон доаѓа до израз кога во одредено производство учествуваат фактори - кои можат да се менуваат и зголемуваат, и фактори - кои остануваат константни.

Суштината се состои во зголемувањето на производството како последица на дополнителното вложување на променливиот фактор што не е пропорционално со зголемувањето со променливиот фактор. Тоа значи дека граничниот принос, како резултат на дополнителното вложување на променливиот фактор има тенденција на опаѓање.

Најдобар пример на овој закон имаме кај земјоделското производство каде обработливата површина е константен фактор, а трудот променлив фактор.

Кај просечниот принос неговото намалување уште во самиот почеток претставува редок случај. Најчесто е присутна појавата да, со почетните вложувања на променливиот фактор, вкупниот принос поинтезивно да се зголемува. Тоа се манифестира во зголемување и на граничниот и просечниот принос, и тоа главно заради подобро искористување на константниот фактор (земјиштето). Со се' поголемо вложување и додавање на променливиот фактор настанува диспропорција на меѓусебните односи на фиксниот и варијабилниот

фактор, како последица на што доаѓа до намалување на приносот, и тоа и на граничниот и на просечниот.

Закон за супституција. Според овој закон, во одредени состојби на водење на бизнисот можно е (а и потребно е) да се врши супституција (замена) на целите и средствата со кои тие цели се остваруваат. Во таа смисла, можеме да кажеме дека законот за супституција се манифестира во два основни облика: како супституција на целите и како супституција на средствата, односно на факторите со чија помош се остваруваат тие цели.

Супституцијата на целите е замена на старите производи со нови. Тоа значи дека претпријатието ќе произведува нови производи, но во рамките на расположливите можности (со расположливите средства за работа, материјали, работници и други фактори).

За супституција на факторите зборуваме кога во постојниот асортиман на производи воведеме некој нов фактор (на пример, природните влакна во текстилната индустрија ги заменуваме со вештачки). Причина за тоа можат да бидат изменетите состојби на пазарот (се бараат полесни ткаенини изработени од синтетика) или, пак, економските интереси на претпријатието (се набавува поквалитетна сировина чијшто степен на искористување е поголем и која во исто време е и поевтина).

Закон за минимални транспортни трошоци и локација. Проблемот на локација, претставува прилично сериозно и сложено прашање. Овој закон го истакнува барањето да се избере таква локација на деловниот субјект која овозможува најмали транспортни трошоци за превоз на материјалите и сировините од нивниот извор до седиштето на претпријатието и за транспортирање на готовите производи од претпријатието до пазарот. Во триаголникот помеѓу изворот на материјалните ресурси, претпријатието и пазарот на готовите производи, постои некоја точка на која е најповолно да се лоцира претпријатието, од аспект на минимизација на транспортните трошоци. Таа точка се открива со анализа и проучување на најрелевантните аспекти на локацијата.

УПРАВУВАЊЕ СО ТРОШОЦИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Поим за трошоци

Производството е сложен процес низ кој се комбинираат основните фактори: средствата за работа, предметите за работа и работната сила. Комбинацијата и меѓусебните односи на факторите на производството треба да овозможат постигнување на што е можно пониски трошоци, бидејќи со намалување на трошоците се зголемува добивката, се подобрува финансиската и материјалната положба на претпријатието, а со тоа се зголемува и стандардот на работниците. И обратно, зголемувањето на трошоците влијае врз намалување на добивката и акумулацијата, а со тоа се намалува стандардот на работниците и слабее материјалната основа на претпријатието.

Работењето на претпријатието не може да се анализира доколку резултатите не бидат изразени преку направените трошоци.

Што значи поимот **трошоци**? Во потесна смисла на зборот, трошоците се вредносен односно паричен израз на потрошените фактори на производството, а во поширока смисла на зборот, освен трошоците за факторите на производство, поимот трошоци ги опфаќа и расходите и издатоците направени за одредено производство.

Често пати се случува изедначување на поимот трошоци, со поимите расходи и издатоци. Иако се работи за поими кои можат да се користат како синоними, потребно е нивно разграничување односно диференцијација, бидејќи понекогаш изразуваат различна содржина, па не може секогаш меѓу нив да се стави знак на еднаквост.

Расходите се поширок поим од трошоците и можат да бидат деловни и неделовни. Деловни се оние расходи кои се во непосредна функција на стопанската дејност, а неделовни се расходите чие настанување не е поврзано со основната стопанска дејност.

Издатоците претставуваат плаќање во пари. За да може определен издаток да се смета за трошок, тој мора да влезе во производството.

Оттука следи и констатацијата дека поимите расходи и издатоци можат да се изедначат со поимот трошоци единствено кога се направени заради производство, и кога се изразуваат во пари.

Економистите и сметководителите имаат различни погледи на трошоците и профитот. Сметководителот е заинтересиран за следење на годишните приходи и исплаќањето на финансиските обврски на претпријатието, а економистот е заинтересиран за следење и предвидување на приходите кои се под влијание на понудата, алокацијата на ресурсите и сл. Економистите секогаш се насочени кон иднината на претпријатието и најсоодветната алокација на оскудните ресурси. Нив ги интересира какви ќе бидат трошоците во иднина и како да ги намалат, со цел зголемување на профитабилноста на претпријатието.

Сметководителите можат да ги наведат економистите на погрешни одлуки, бидејќи сметководителите и економистите различно ги сфаќаат трошоците.

Имено, сметководствениот приказ на трошоците ги вклучува сите видови на трошоци врз чија основа се прави калкулација и се согледува дали претпријатието остварило добивка или загуба. Се почнува со утврдување на билансот на состојба кој покажува колку претпријатието вреди во даден временски период, како и со билансот на успех кој го покажува вкупното работење на претпријатието во тек на една година. Сметководителите секогаш ги евидентираат фактичките трошоци односно трошоците кои навистина настанале, додека економистите, како трошок ја пресметуваат и заработувачката која можеле да ја остварат доколку на поинаков начин ги користеле факторите на производство.

Во оваа смисла, се воведува еден нов трошок кој се вика опортунитетен трошок кој економистите го гледаат, а сметководителите – не! Што е опортунитетен трошок?

Основата на опортунитетниот трошок ја даде Австралиската школа за економија и нејзините следбеници, кои воведоа алтернативен концепт за реалните (вистинските) трошоци. Според нив, реалниот трошок за производство на определен производ е следната најдобра алтернатива која е жртвувана за да се добие тој производ. Тоа се нарекува опортунитетен трошок или трошок на замена (displacement cost). Опортунитетниот трошок на еден ресурс може да се дефинира како вредност која би ја имал тој ресурс кога би се користел за следната најдобра употреба, односно кога не би се употребувал за сегашната намена.

Затоа, тоа е вредноста на најдобрата алтернатива која не беше избрана за да се изврши активноста која сега се извршува. Односно, вредноста на она што би можело да се постигне со ресурсите кои се потрошени за сегашна намена. Значи, опортунитетниот трошок ги претставува неостварените можности.

Да го објасниме поимот опортунитетен трошок преку еден пример. Да претпоставиме дека сте и сопственик и менаџер на една фирма. Како добар економист вие ќе го пресметате и времето поминато во вашата канцеларија и времето потрошено во телефонски разговори. Со преглед на билансот на успех, може да се заклучи дека годишната заработувачка на претпријатието е 20 000 евра, но, занемарен е еден трошок кој сметководителите не го пресметуваат. Тоа е опортунитетниот трошок. Опортунитетен е трошокот кој претпријатието го калкулира (пресметува) врз основа на пропуштените можности (прилики) за употреба на ресурсите. Со други зборови, како менаџер сте ја испуштиле можноста да работите на друго место под претпоставка дека доколку таму сте работеле, ќе сте заработиле дополнителни 5 000 евра. Во тој случај, сте можеле да заработите 25 000 евра.

Уште еден пример: Ако некој има понуда за работа која се плаќа 75 евра на час, а наместо тоа тој избрал да спие, тогаш сметководствениот трошок на дremнувањето е нула, бидејќи човекот не дал никакви пари за да поспие. Но, опортунитетниот трошок е 75 евра, кои можеше да ги заработи доколку избере да работи.

Значи, опортунитетен трошок е вредноста на она што не сме го оствариле за да добиеме нешто друго и го претставува износот на изгубените парични средства заради неискористени ресурси (суровини, труд, капитал).

Врз основа на претходното, може да се заклучи дека опортунитетниот трошок можеби мора да се земе во предвид и кај капиталот.

Нпр, вложуваме капитал за започнување на сопствен бизнис од 5 000 евра. Сметководителите како трошок ги пресметуваат само овие 5 илјади евра. За разлика од нив, економистите како трошок го пресметуваат и она што сме можеле да го добиеме доколку тие 5 илјади евра сме ги вложиле во банка, или доколку сме ги искористиле за да купиме акции во друго претпријатие.

Значи, опортунитетниот трошок е дел од трошоците на економското работење, а не на нивното сметководствено прикажување. Ако некаде може да се заработи 10% повеќе, тоа значи дека опортунитетниот трошок е поголем за 10% од вложениот капитал.

Класификација на трошоците

Во теоријата и праксата постојат бројни поделби на трошоците. За практичната дејност на претпријатието значење имаат следниве поделби на трошоците:

- Основна поделба на трошоците (природни видови трошоци)
- Поделба на трошоците според нивната зависност од обемот на производството
- Поделба на трошоците според начинот на нивното пресметување
- Поделба на трошоците според начинот на нивното утврдување
- Поделба на трошоците според нивната сложеност
- Поделба на трошоците според нивната важност
- Поделба на трошоците на економски и неекономски.
- Поделба на трошоци според основните дејности на претпријатието.

Секоја од овие групи на трошоци се карактеризира со посебни специфичности.

Основна поделба на трошоците (природни видови трошоци).

Оваа поделба на трошоци се нарекува и поделба според основните производствени фактори. Според тоа, производството во себе ги вклучува: трошоците на средства за работа, трошоците на предметите за работа и трошоците за работната сила. Во оваа група можат да се наведат и трошоците за даноци и придонеси (кои се независни од деловниот резултат) и трошоците за туѓи услуги.

Трошоците на средствата за работа претставуваат голем дел од вкупните трошоци. Според едни автори, трошоците за средствата за работа ги опфаќаат трошоците за амортизација и трошоците за инвестиционо одржување. Според други, ги опфаќаат: трошоците за амортизација, трошоците за инвестиционо одржување и трошоците за осигурување на постојаните средства.

Во трошоците на предметите на работа спаѓаат потрошените сировини и материјали. Овие трошоци учествуваат во цената на чинење на производот, што значи дека со нивно ефикасно снижување ќе се придонесе кон зголемување на економичноста на работењето.

Како посебен вид на трошоци се јавуваат трошоците за работната сила, односно платите. Платите, како израз на трошењето на работната

сила, се пресметуваат според системот на плаќање кој се применува во претпријатието. На крајот на годината, доколку претпријатието оствари добивка, платите можат да се зголемат за соодветен дел од добивката, кој не влегува во категоријата на трошоци за работна сила. Трошоците за работната сила се еднакви со бруто платите. Бруто платата е еднаква на збирот на нето плата, придонесите за здравствено и социјално осигурување и други видови на придонеси. Или, трошок за работна сила = бруто плата = нето плата + придонеси за здравствено осигурување + придонеси за социјално осигурување + други видови придонеси.

Трошоците за туѓи услуги претставуваат посебен вид на трошоци, во кои се опфатени транспортните трошоци, трошоците за разни услуги во врска со производството и одржувањето на средствата, трошоците за реклама и пропаганда, за организирање на обуки, и сл.

Во трошоците за даноци и придонеси се вбројуваат различните трошоци кои претпријатието ги прави врз основа на законските прописи (данок на додадена вредност, фирмарина, данок за користење на градско земјиште, и др).

Поделба на трошоците според обемот на производство. Работењето на претпријатието резултира со бројни трошоци: некои од нив се јавуваат постојано, и во една определена големина, додека друга група на трошоци варира според обемот на производството. Првите се викаат фиксни (постојани), а вторите се викаат варијабилни (променливи) трошоци.

Фиксни трошоци. Основна карактеристика на фиксните трошоци е нивната независност од степенот на ангажираност на капацитетот, односно од обемот на производството. Без оглед на тоа дали производството расте или се намалува, овие трошоци остануваат исти. Тие постојат и кога претпријатието не работи.

Како фиксни трошоци се третираат трошоците на средствата за работа, за закупнина (наемнина), за осигурување на имотот, загарантираните плати на работниците, и т.н.

Како што е веќе нагласено, фиксните трошоци во нивниот вкупен износ се постојани и независни од обемот на производството. Меѓутоа, во однос на единица производ тие се променливи. Променливоста на фиксните трошоци е обратнопропорционална од обемот на производство: доколку обемот на производство е поголем, износот на фиксните трошоци по единица производ е помал. Доколку пак се произведуваат помалку производи, доколку обемот на производство е помал, во тој случај се зголемуваат фиксните трошоци по единица производ. Ова може лесно да се воочи од Табелата 1.

Табела 1. Движење на фиксните трошоци и на фиксните трошоци по единица производ

Степен на ангажираност на капацитетот (обем на п-во)	Фиксни трошоци	Фиксни трошоци по единица производ
100 тони	30.000	300,00
200	30.000	150,00
300	30.000	100,00
400	30.000	75,00
500	30.000	60,00
600	30.000	50,00
700	30.000	42,85
800	30.000	37,50
900	30.000	33,33
1.000	30.000	30,00

Доколку ги претставиме графички, фиксните трошоци формираат права линија паралелна со апсцисата.



Овој дијаграм покажува дека без оглед на промените на производството, фиксните трошоци остануваат исти, непроменети, односно износот на фиксните трошоци при определен капацитет се јавува како апсолутна големина без оглед на ангажираноста на капацитетот. Но, доколку се планира зголемување на капацитетот, тогаш мора да се има предвид и зголемување на фиксните трошоци. Така, и кај фиксните трошоци настануваат определени промени, па и тие добиваат релативен карактер.

Релативно фиксни трошоци се оние трошоци чија висина е непроменета во одделни зони на ангажираност на капацитетот. Штом степенот на ангажираност преоѓа од пониска во повисока зона, се јавуваат нови фиксни трошоци, при што неминовно доаѓа до

зголемување на фиксните трошоци. На пример, при воведување на уште една смена, доаѓа до трошоци за осветлување, греење, работа на машините, за амортизација, плати на ангажираните работници кои ќе работат во новата смена, и др. Овие новонастанати фиксни трошоци се додаваат на претходните фиксни трошоци, на тој начин правејќи ги релативно фиксни.

Динамиката на релативно фиксните трошоци, и во вкупен износ, и по единица производ може да се види од Табела 2.

Табела 2. Движење на релативно фиксни трошоци

Степен на ангажираност на капацитетот	Фиксни трошоци	Фиксни трошоци по единица производ
100 тони	30.000	300,00
200	30.000	150,00
300	30.000	100,00
301	45.000	149,50
400	45.000	112,50
500	45.000	90,00
600	45.000	75,00
601	60.000	99,83
700	60.000	85,70
800	60.000	74,90
900	60.000	66,44
1.000	60.000	60,00

Табелата покажува дека релативно фиксните трошоци скоковито растат со преминот на обемот на производството од една зона на ангажираност на капацитетите во друга зона.

Варијабилни трошоци. Варијабилни се оние трошоци кои зависат од обемот на производството, односно од степенот на ангажираност на капацитетот. Зголемувањето или намалувањето на обемот на производството директно се рефлектира врз овие трошоци. Според нивното реагирање на промената на обемот на користење на капацитетите, овие трошоци можат да бидат: пропорционални, дегресивни и прогресивни.

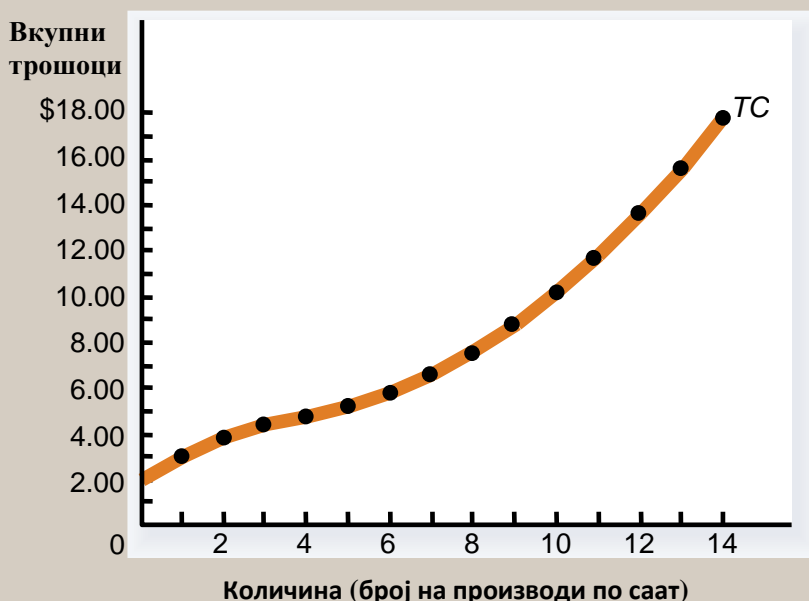
Пропорционални се оние трошоци што пропорционално се менуваат со промените во обемот на производството. Износот на пропорционалните трошоци по единица производ е константен, непроменет бидејќи тие сразмерно се зголемуваат при зголемувањето на производството (пр. материјалите за изработка, трошоците за пакување, и др). Во праксата, ретка е појавата на апсолутна пропорционалност, односно може да дојде до отстапување. Но, отстапувањето значајно не влијае врз однесувањето на трошоците и не ја доведуваат во прашање нивната карактеристика на пропорционалност.

Дегресивни трошоци се такви трошоци кои се зголемуваат побавно во однос на зголемување на обемот на производството. Нпр, ако производството се зголеми за 20%, овие трошоци ќе се зголемат за 15%. Набљудувано по единица производ, дегресивните трошоци се намалуваат со зголемување на степенот на ангажираност на капацитетот.

Прогресивни трошоци се такви трошоци кои се зголемуваат побрзо од зголемувањето на производството. Нпр, ако се зголеми обемот на производството за 20%, овие трошоци ќе се зголемат за 25%. По единица производ, прогресивните трошоци прогресивно се зголемуваат. Инаку, најчесто се јавуваат при висок степен на ангажираност на капацитетот.

Прогресијата и дегресијата не се особености единствено на варијабилните трошоци. Имено, и вкупните трошоци покажуваат одредени закономерности и преминуваат низ три зони: на дегресија, на оптималност и на прогресија. Вкупните трошоци се збир од фиксните и варијабилните трошоци, и растат со зголемување на обемот на производство.

Вкупни трошоци



Поделба на трошоците според начинот на нивното пресметување. Според начинот на кој се врши нивното пресметување и нивното распоредување на одделни производи, трошоците се делат на: директни (непосредни, поединечни) и индиректни (посредни, општи).

Директни се трошоците за кои уште при нивното настанување се знае за кој производ се однесуваат, и кои можат да се пресметаат директно во цената на чинење на производот. Материјалот за изработка

на еден производ (нпр, штици за клупа), платата на работникот кој учествува во изработка на клупата, се типични претставници на директните трошоци.

Индиректни се трошоците за кои при нивното настанување не се знае за кој производ се однесуваат, туку се прават за повеќе производи или за претпријатието во целина. Значи, нивна основна карактеристика е што не можат да се опфатат со производството на еден производ (нпр, платата на директорот, маслата за подмачкување, средствата за чистење на претпријатието, и др).

Поделба на трошоците според начинот на нивното утврдување. Трошоците кои настануваат треба да се распределат односно да се опфатат во цената на чинење на поединечните производи. Според начинот на нивното утврдување, трошоците се делат на: стварни, планирани и стандардни.

Стварните трошоци ја претставуваат висината на фактички настанатите трошоци во текот на пресметковниот период. Ја претставуваат основата за утврдување на резултатите на работењето. Нивното навремено утврдување и целосна примена за изготвување на разни анализи за состојбите во работењето, условено е од организираноста на книговодствената евиденција.

Планираните трошоци се предвидуваат однапред за еден определен период, обично за период од 1 година. Одредувањето на нивната висина се врши врз база на направените трошоци во минатите периоди. При планирањето на трошоците се земаат предвид и предвидувањата за можните промени на трошоците во периодот кој следува.

Односот помеѓу стварните и планираните трошоци може да биде показател на економичноста во работењето на претпријатието. Имено, доколку планираните трошоци се поголеми од стварните, тоа значи дека се остварени определени заштеди и дека претпријатието работело економично. Односно, доколку планираните трошоци се помали од стварните, тоа може да значи дека економичноста е намалена.

Стандардните трошоци покажуваат колку треба да изнесуваат стварните трошоци. Се предвидуваат однапред. Основна разлика меѓу стандардните и планираните трошоци е што стандардните се темелат врз научна анализа со примена на современи методи и техники.

Поделба на трошоците според нивната сложеност. Според овој критериум трошоците се делат на: едноставни и сложени. Едноставни се трошоците кои се искажуваат како природни видови трошоци (платите на вработените, амортизацијата). Се викаат и оригинални бидејќи не се изведени од други трошоци, ниту пак може да се изврши нивно расчленување. Сложени се трошоците кои се составени од повеќе едноставни трошоци.

Поделба на трошоците според нивната важност. Од аспект на овој критериум трошоците се делат на: главни и споредни. Главни се трошоците за набавка на средства за работа, а споредни се трошоците за превоз, за монтажа и слично.

Поделба на трошоците на економски и неекономски. Овие трошоци се групирани според нивната улога и значење за одвивање на производството. Економски се трошоците за средства за работа,

предмети за работа и работната сила. Неекономските трошоци не се неопходни за организирање на производството, односно и без да се направат, деловниот субјект може да функционира. Тоа се најчесто каматите на кредитите за постојани или обртни средства, како и придонесите кои се плаќаат во стопанските комори, на пример, или во стручните здруженија и сл.

Поделба на трошоците според основните дејности на претпријатието. Според основните дејности на претпријатието, трошоците се делат на: трошоци на производство и трошоци на промет. Во трошоци на производство спаѓаат сите трошоци кои се поврзани со производството, а трошоците на прометот ги опфаќаат трошоците за набавка и продажба.

Гранични (маргинални) трошоци

При зголемување на обемот на производство, односно при зголемување на ангажираноста на капацитетот, сосема е јасно дека ќе се појават нови, дополнителни трошоци. Доколку тие дополнителни трошоци се пресметаат по единица зголемено производство ќе се добијат гранични трошоци. Според тоа, граничните трошоци се дополнителни просечни трошоци за новопроизведената количина на производи.

Маргиналните трошоци ја мерат промената во трошокот (цената) во зависност од промената во количината. Нпр, една компанија произведува 10 единици со 100 долари вкупен трошок. Компанијата започнува со производство на 11 единици со 120 долари вкупен трошок. Во овој случај, маргиналниот трошок е 20 долари, бидејќи за да се пресмета маргиналниот трошок се мери само последната произведена единица. Маргиналниот трошок е важна мерка бидејќи го пресметува зголемувањето или намалувањето на трошоците на производство, што и' овозможува на компанијата да процени колку всушност плаќа за да произведе уште една единица.

За малку единици, маргиналниот трошок ќе е помал, но како што ќе се зголемува производството, така ќе се зголемува и маргиналниот трошок.

Граничните трошоци (gt) претставуваат количник меѓу дополнителните трошоци (ΔT) и граничниот производ (ΔQ). Граничниот производ пак, ја претставува разликата во обемот на производството помеѓу два сукцесивни степенa на ангажираност на капацитетот. Или,

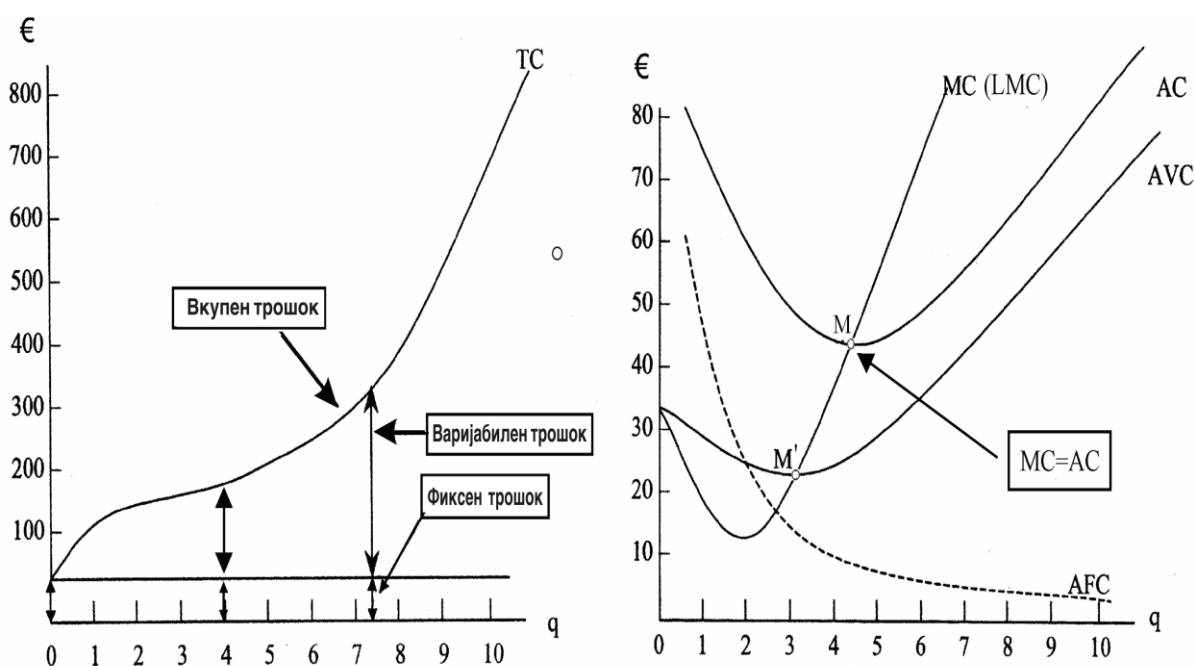
$$gt = \frac{\Delta T}{\Delta Q}$$

Сето претходно наведено, најдобро може да се објасне преку следнава табела.

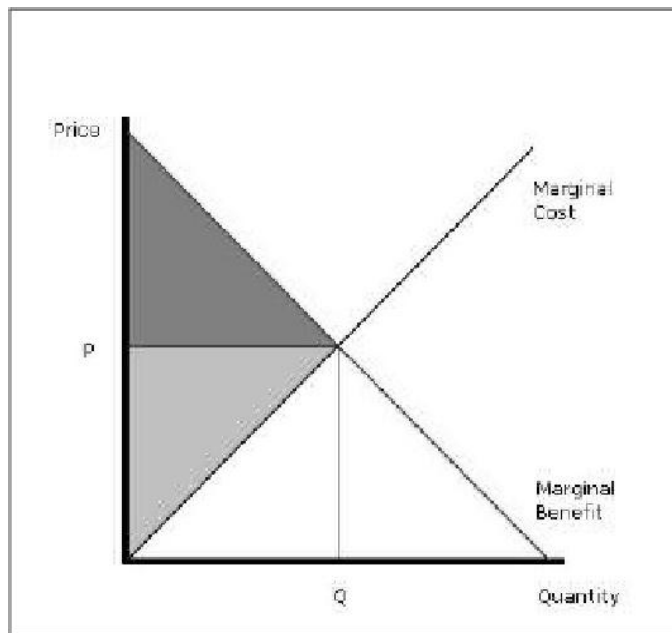
Табела 3. Пресметка на граничните трошоци

Обем на производство	Вкупни трошоци	Граничен производ	Дополнителни трошоци	Гранични трошоци
Q	T	ΔQ	ΔT	Gt
1	2	3	4	5 (ред 4: ред 3)
100 I ст	6 000	-	-	-
200 II ст	11 000	100	5 000	50
400 III ст	21 000	200	10 000	50
500 IV ст	26 000	100	5 000	50
800 V ст	41	300	15 000	50

Во продолжение следат 2 графици: На првиот, претставени се вкупните трошоци како збир на фиксните и варијабилните трошоци. На вториот, претставени се и граничните трошоци по единици, просечните трошоци по единици, просечните варијабилни трошоци по единици и просечните фиксни трошоци по единици.



Во табелата што следи, претставени се видовите на трошоци и начинот на нивното пресметување.



Честопати, користите потешко се мерат бидејќи не се секогаш монетарни. При мерење на маргиналните користи треба да се земат предвид преференците на потрошувачите, преку анкета или друг механизам, за да се открие максималната цена која потрошувачите се спремни да ја платат за определена количина на некоја стока.

Маргиналните трошоци и користи (бенефити) се витален дел на економијата, бидејќи тие помагаат при мерењето на трошоците и користите за одредено ниво на производство и потрошувачка. Ако маргиналните трошоци и користи се измерени, тогаш многу е полесно да се пресмета идеалната цена и количината. Тоа е местото каде што се вкрстуваат тие две криви, кое секогаш ќе биде економски најефикасната точка на производството и потрошувачката. Дали сме над или под оваа точка ни дава сознанија дали некоја дополнителна активност може да обезбеди повеќе корист отколку што ќе чини. На тој начин, ова е основна компонента на анализата “трошок – корист” (cost-benefit analysis).

Трошоци и приходи

Без согледување на трошоците и приходите не е можно да се води политика на искористување на капацитетите и политика на продажни цени. **Добивката** како израз на финансискиот резултат претставува разлика помеѓу вкупниот приход и вкупните трошоци.

Во претпријатието од особена важност е да се знае:

- кој е минималниот обем на производство кој обезбедува работење без загуба
- од кој до кој обем на производство може да работи со добивка
- на кој обем на производство може да остварува најголема добивка.

Кога претпријатието не работи, нема никаков приход. Но бидејќи постојат фиксни трошоци, тогаш велиме дека претпријатието работи со загуба.

Со почнување на производството, претпријатието остварува одреден приход, но тој приход, се до т.н. мртвата точка на рентабилност, е помал од добивката, па претпријатието работи со загуба.

Зоната на рентабилност се движи од мртвата точка на рентабилност до горната граница на рентабилност. Во оваа зона претпријатието остварува добивка бидејќи единствено во неа приходите се поголеми од трошоците.

Со зголемување на производството над горната граница на рентабилноста, производството влегува во зона на загуба, бидејќи трошоците се поголеми од приходите.

Трошоците како инструмент на деловната политика

Голем број прашања во рамките на деловната политика на претпријатието се решаваат со помош на трошоците, како важен инструмент за нејзино реализирање.

Ќе се задржиме на некои поважни факти што ја определуваат значајноста на трошоците при водење на деловната политика во претпријатието.

- Трошоците претставуваат релевантен фактор кој непосредно влијае врз изборот на асортиманот на производите што ќе бидат застапени во производствената програма на претпријатието. За да ги задоволат желбите и потребите на потрошувачите, претпријатијата треба да внесуваат промени во асортиманот. Видот и интензитетот на тие промени ќе зависи од нивното дејство врз висината и структурата на трошоците.
- Бидејќи набавката на потребните материјали и сировини се врши во различни услови (различни добавувачи, различен начин на превоз и сл.) определувањето за една од можните алтернативи за обезбедување со материјали и сировини ќе зависи од трошоците со кои е проследена секоја алтернатива.
- Изборот на пазар за реализација на готовите производи, каналите и сл, не може да се изврши без предходна анализа на трошоците.
- Секоја мерка што се презема во рамките на производството има влијание врз големината на трошоците.
- Значењето на трошоците како инструмент за деловно одлучување особено е изразено при водењето на политика на цени. Појдовна основа за водење на политика на цени е детално анализирање на трошоците, особено на гранични трошоци. Продажните цени треба да бидат така определени што ќе овозможат покривање на вкупните трошоци и остварување на позитивни финансиски резултати.

Значи, трошоците влијаат врз донесувањето на одлуките кои се однесуваат на производството и продажбата, и со тоа се еден од клучните фактори кои ја одредуваат конкурентската способност на претпријатието.

Тесно поврзан со трошоците е и профитот. Вкупниот приход на претпријатието не може да се изедначи со профитот. Профитот се добива кога од вкупниот приход се одземат сите трошоци. Логично, колку поголеми трошоци, толку помал профит.

Значи, имајќи предвид дека трошоците се значајна детерминанта од која зависи донесувањето на одлуките, градењето на конкурентската позиција и висината на профитот, јасен е стремежот на секое претпријатие внимателно да ги следи трошоците и да ги сведе на минимум.

КАЛКУЛАЦИЈА

Претходните излагања за трошоците стојат во директна врска со еден друг инструмент, наречен **калкулација**. Калкулацијата претставува метод за пресметка на трошоците заради утврдување на цената на учиноците.

Исто така, таа служи и за контрола на трошоците и економичноста. За да ги оствари овие цели, калкулацијата треба да исполни две задачи: да ги опфати и правилно да ги распредели настанатите трошоци. Опфаќањето претставува пресметка на трошоците според некој критериум, а распоредувањето значи пренесување на трошоците на одделни производи.

Со помош на калкулацијата се согледуваат и трошоците, и нивниот сооднос со обемот на производство и со цените. Овие сознанија помагаат при донесување на деловните одлуки.

Заради нивно поедноставно опфаќање и нивно анализирање, споредување и контролирање, трошоците се групираат во шема на цена на чинење, која се состои од следните елементи:

1. трошоци за материјал за изработка
2. трошоци за плати
3. трошоци за амортизација
4. општи трошоци за изработка (погонска режија)
5. управно продажна режија
6. финансиски резултат (добивка - загуба)
7. трошоци за данок на додадена вредност.

Елементите од 1 до 5 ја прават цената на чинење, а сите заедно (од 1 до 7) ја прават продажната цена на производот.

Принципи на изработка на калкулација

За да може да ги исполни целите што се очекуваат од калкулацијата, таа треба да се потпира врз одредени принципи:

- да биде точна и да ги опфати сите трошоци направени за производство на одреден производ
- да биде документирана, односно трошоците да бидат поткрепени со соодветни документи
- да ги определува трошоците по вид, по место на настанување и по носител
- да биде споредлива, односно да постои еднообразно групирање на елементите на калкулацијата, за да може да се врши споредување (нпр, со калкулациите на други претпријатија, со калкулациите од претходните периоди, со планираните калкулации, и др)

- да биде економична, односно трошокот за нејзино изготвување да биде прифатлив.

Видови на калкулација

Калкулациите се составуваат според определени критериуми: според местото на трошоците, според времето на составување и според методите на составување.

Калкулации по место на трошоци. Кај калкулациите посебно е важно да се знае на кое место трошоците се однесуваат. Според потребите, калкулацијата еднаш ќе се однесува на местото каде што настанале трошоците (на пример во определен сектор), а другпат, тие ќе се однесуваат на цело претпријатие.

Калкулации по време на составување. Според времето на составување, калкулациите се: плански (претходни) и пресметковни (дополнителни). Планската калкулација се составува пред започнување на производството, а дополнителната се составува по довршувањето на производот, и ги претставува стварните трошоци.

Калкулација според методот на составување. Постојат повеќе методи односно начини по кој се составуваат калкулациите. Најчесто се применуваат:

- Делбена (дивизиона) калкулација
- Додавна калкулација (калкулација врз основа на додатоци)
- Калкулација на врзани производи
- Калкулација со примена на **direct costing** метод.

Делбената или дивизионата калкулација се дели на: чиста дивизиона калкулација и дивизиона калкулација со помош на еквивалентни броеви. Чистата дивизиона калкулација се состои во тоа што сите видови на трошоци се собираат, а потоа добиениот број се дели со произведената количина на производи. Дивизионата калкулација со помош на еквивалентни броеви се применува во претпријатијата кои произведуваат повеќе видови на еден ист производ.

Кај додавната калкулација, заедничките (општите) трошоци се распределуваат на производите по однапред утврден "клуч". Нпр, според платите за изработка како директен трошок. На таков начин се пресметуваат "додатоците" кои треба да се додадат на секој производ. Додавната калкулација се смета како најдобар метод со чија помош се врши најправилна распределба на општите трошоци по поединечни производи и најсоодветно се врши додавање кон останатите трошоци направени за тие производи.

Калкулацијата на врзани производи се применува при пресметката на трошоците во она производство каде постојат главни и споредни производи. Пример: шеќер и резанки, кокс, плин и катран, брашно и трици и сл.

Direct costing методот тргнува од поделбата на вкупните трошоци на фиксни и варијабилни. За разлика од претходните методи, кај овој метод при пресметката не се земаат предвид сите трошоци кои се направени, туку само варијабилните односно директните трошоци, а фиксните трошоци се покриваат од бруто финансискиот резултат. **Така, финансискиот резултат утврден со овој метод многу често се разликува**

од финансискиот резултат утврден според методот на полна цена на чинење.

ЦЕНИ

Под поимот **цена** се подразбира одредена количина на пари што купувачот му ја плаќа на продавачот за некој производ, односно за некоја услуга.

Во услови на стоковно – парични односи т.е. пазарно стопанство, цената претставува паричен израз на вредноста на производот. Тоа значи дека стоките и услугите се продаваат, односно купуваат по својата вредност. При тоа, вредноста на производите и услугите зависи од просечното време што е потребно за производство на некој производ или за извршување на некоја услуга.

Во пракса, вредноста на стоките и услугите скоро никогаш не се совпаѓа со нивната продажна цена, заради варијациите кои се јавуваат во односот помеѓу понудата и побарувачката.

Во зависност од аспектот од кој се набљудува цената на производите, се разликуваат разни видови цени.

Од аспект на степенот на совпаѓање на понуда и побарувачка има:

- Урамнотежени (реални) се цените кои се формираат во услови на релативно потполно совпаѓање меѓу понудата и побарувачката што резултира и со релативно совпаѓање на вредноста и цената на стоките и услугите. Се нарекуваат и пазарни цени.
- Депресирани (намалени) се цените кои се пониски од вредноста на стоките или услугите. Се формираат кога на пазарот има поголема понуда отколку побарувачка. За да опстанат на пазарот, производителите ги пласираат своите производи по пониска цена отколку што е нивната вредност.
- Апресирани (зголемени) се цените кои се повисоки од вредноста на стоките/услугите. Се формираат кога на пазарот има поголема побарувачка отколку понуда.

Од аспект на тоа дали цените се формираат слободно на пазарот и во зависност на понудата и побарувачката, или врз нивното формирање влијае државата, се разликуваат: слободни (економски) цени и административни (контролирани).

Од аспект на тоа дали производите и услугите се продаваат директно на купувачите или за понатамошна препродажба, се разликуваат: цени на мало (деталистички цени) и цени на големо (цени на производителите).

Од аспект на вредноста на производите и цената на продажба, се разликува: цена на чинење и продажна цена. Цената на чинење е онаа што стварно ги чини производителите и во која влегуваат сите трошоци направени по единица производ или услуга. Продажна цена е онаа по која што производителите ги продаваат своите производи. Во неа

влегуваат цената на чинење, данокот на промет и **финансискиот резултат**.

Методи за формирање на цените

Главно постојат три основни методи за формирање на цените.

Метод на трошоци плус доход (добивка) – поаѓа од претпоставката дека со цената треба да се покријат трошоците на работењето на претпријатието и на така пресметаните трошоци да се додаде определен процент на доход кој се смета за оптимален во дадените услови во кои работи претпријатието. Многу ретко се применува без определени корекции односно модификации. Кај овој метод можни се три модификации:

- Модификација со примена на еластична маржа (стапка) на доход – на вкупните трошоци се додава различна стапка на доход во зависност од условите на пазарот.
- Модификација врз интуиција - на вкупните трошоци се додава различна стапка на доход, по интуиција.
- Експериментални цени – се применува кога се врши тестирање на пазарот.

Кај **методот на понуда и побарувачка**, при формирањето на цените, производителот поаѓа од пазарните услови земајќи ги предвид конкурентските односи на пазарот.

Понекогаш, производителите настојуваат да ја изедначат цената на своите производи со цената на производите на “пазарниот лидер” - најголемиот производител во дејноста. Овој начин на формирање на цената се вика **метод на израмнување со пазарниот лидер**.

Цената како инструмент на деловната политика

Деловната политика на претпријатието претставува одлучување за основните цели на работењето и избор на соодветни стратегии за нивно остварување. Во овие рамки, политиката на цени го опфаќа процесот на донесување одлуки кои се однесуваат на цените на производите кои се пласираат на пазарот. При ова, секогаш треба да се има на ум дека, од една страна, со цената треба да се оствари оптимален финансиски резултат, а од друга страна цената треба да овозможи задоволување на потребите на потрошувачите. Цената е еден од основните фактори кои ја определуваат конкурентската позиција на претпријатието.

Врз формирањето на цените влијаат повеќе фактори, од кои позначајни се: трошоците, конкуренцијата, платежната способност на населението, видот на производот, каналот на продажба, времето и начинот на плаќање, и др.

УПРАВУВАЊЕ СО ЕФИКАСНОСТА И ЕФЕКТИВНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Една од најважните цели што се обидуваат да ги постигнат сите претпријатија е да пласираат на пазарот производи или услуги кои им се потребни на потрошувачите.

Нпр, основната цел Apple Computer, е компанијата да изработува персонални компјутери за оние потрошувачи кои сакаат да ги купат; основна цел на лекарите, медицинските сестри и директорите/управниците на болниците е да се зголеми способноста на здравствената установа да им помага на лицата на кои им е потребна лекарска грижа и нега; основна цел на директорот на секој McDonald's ресторан е да нуди хамбургери, компирчиња и милк-шејк што луѓето ги сакаат и за кои плаќаат.

Постигнувањето на поставените цели треба да биде ефикасно и ефективно. Ефикасноста и ефективноста се од суштинско значење за секој деловен субјект. Тоа се концепти кои ги содржат и ги поврзуваат целите, ресурсите и процесите на трансформација на инпутите во аутпути во претпријатието. Оттука произлегува и посебното внимание за нивно проучување во економската литература.

Реалното остварување на секое претпријатие е мерка која покажува колку ефикасно и ефективно претпријатието ги користи ресурсите за да ги задоволи потребите на потрошувачите/клиентите и да ги постигне целите на претпријатието.

Ефикасноста може да се дефинира како реализација на избраните цели со најмало користење на расположливите ресурси, односно со најголема рационалност при нивната употреба.

Исто така, ефикасноста се дефинира и како мерка која покажува колку добро или продуктивно се користат ресурсите за постигнување на некоја цел⁴⁰.

Претпријатијата се ефикасни кога успеваат да ги сведат на најмала мера количините на влезни ресурси (работната сила, сировините и др), или времето што е потребно за произведување на некој производ или услуга.

Нпр, McDonald's неодамна почна да користи поефикасен апарат за пржење на компирчиња кој не само што го намали потребното количество на масло при пржењето (за 30%), туку и го забрзува времето на пржење.

Одговорноста на менаџерот е да обезбеди таква организација во претпријатието која ќе овозможи вработените поефикасно да ги изведуваат работните задачи кои се потребни за производство.

Ефективноста како принцип подразбира избор на вистински цели, а потоа максимална реализација на избраните цели со користење на расположливите ресурси.

⁴⁰ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W.L. Hill, "Современ менаџмент", второ издание, стр.14.

Така, ефективността може да значи и мерка на соодветноста на целите што ги следи едно претпријатие и степенот до кој претпријатието ги постигнува овие цели.⁴¹

Нпр, пред неколку години, менаџерите на McDonald's одлучија да воведат појадок во нивните ресторани со цел да привлечат поголем број на потрошувачи. Изборот на оваа цел се покажа многу мудар. Денес, појадокот обезбедува над 30% од вкупниот приход на McDonald's.

Значи, ефективността е насочена кон избор на потребите кои ќе ги задоволува деловниот субјект (избор на цели и активности со кои потребите ќе бидат задоволени), а ефикасноста се стреми кон рационалност во користењето на ресурсите со кои располага деловниот субјект.

Меѓузависноста на ефикасноста и ефективността како изрази на успешноста на претпријатието во извршувањето на неговата функција е особено нагласена. Оттука и тешкотијата за нивно теоретско и методолошко разграничување, особено кога се работи за нивно мерење.

Ако ефективността се мери со односот меѓу произведените аутпути и вложените инпути, јасно е дека и во аутпутите и во инпутите се интегрирани ефектите од изборот на потреби кои ќе ги задоволува претпријатието и производствената способност односно рационалноста во користењето на ресурсите во претпријатието.

Треба да се земе предвид претпоставката дека претпријатието може да биде економски ефикасно (на краток рок), а притоа да не е економски ефективно, во случаи кога произведува залихи на неконкурентни производи, или ги продава по цени кои ќе го доведат во загуба. Претпријатието може да биде ефективно иако не е економски ефикасно ако во услови на изразена побарувачка продава производи чии трошоци на производство се повисоки поради помалата рационалност во користењето на расположивите ресурси.

Значи, претпријатието, има за цел да произведе производ со кој ќе задоволи некоја потреба кај потрошувачите. Затоа, многу често производот се поисоветува со цел која претпријатието сака да ја постигне. Изборот на правиот производ, односно на вистинската цел ќе ја определи ефективността на претпријатието во задоволувањето на потребите на порочувачите. Од друга страна, ресурсите кои претпријатието ги користи за да го произведе тој производ, односно за да ја постигне таа цел, треба да бидат максимално искористени, во што е можно пократко време. Односно, степенот на соодветно користење на расположливите ресурси се постоветува со ефикасноста во производството на дадениот производ.

На следната табела се претставени можните комбинации на ефективността и ефикасноста, односно можните комбинации на избор на вистински производ и соодветност на користењето на ресурсите.

⁴¹ Современ менаџмент, второ издание, Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W.L. Hill, стр.14.

		ЕФИКАСНОСТ	
		Ниска	Висока
ЕФЕКТИВНОСТ	Висока	висока ефективност/ ниска ефикасност ПП го избрало вистинскиот производ, но слабо ги користи ресурсите за да го произведе тој производ. Резултат: потрошувачите го бараат производот, но тој е премногу скап	висока ефективност/ висока ефикасност ПП го избрало вистинскиот производ и рационално ги користи ресурсите. Резултат: производ со добар квалитет кој потрошувачите сакаат да го купат бидејќи е по простапни цени
	Ниска	ниска ефективност/ ниска ефикасност ПП прави погрешен избор на производ и нерационално ги користи ресурсите. Резултат: скап производ со слаб квалитет, кој потрошувачите не го сакаат.	ниска ефективност/ висока ефикасност ПП прави несоодветен избор на производ, но рационално ги користи ресурсите. Резултат: производ со висок квалитет кој потрошувачите не го сакаат.

Пристапи (сфаќања) за ефикасност и ефективност

Големината и сложеноста на претпријатијата, условите на средината во која работат претпријатијата, и различните сфаќања на менаџерите, во голема мерка го отежнуваат изразувањето на ефективноста и на ефикасноста на претпријатијата. Затоа, во литературата постојат бројни пристапи за нивно мерење⁴².

Во зависност од опфатот, пристапите за ефективност и ефикасност може да се поделат во две основни групи: традиционални (класични) пристапи и современи пристапи.⁴³

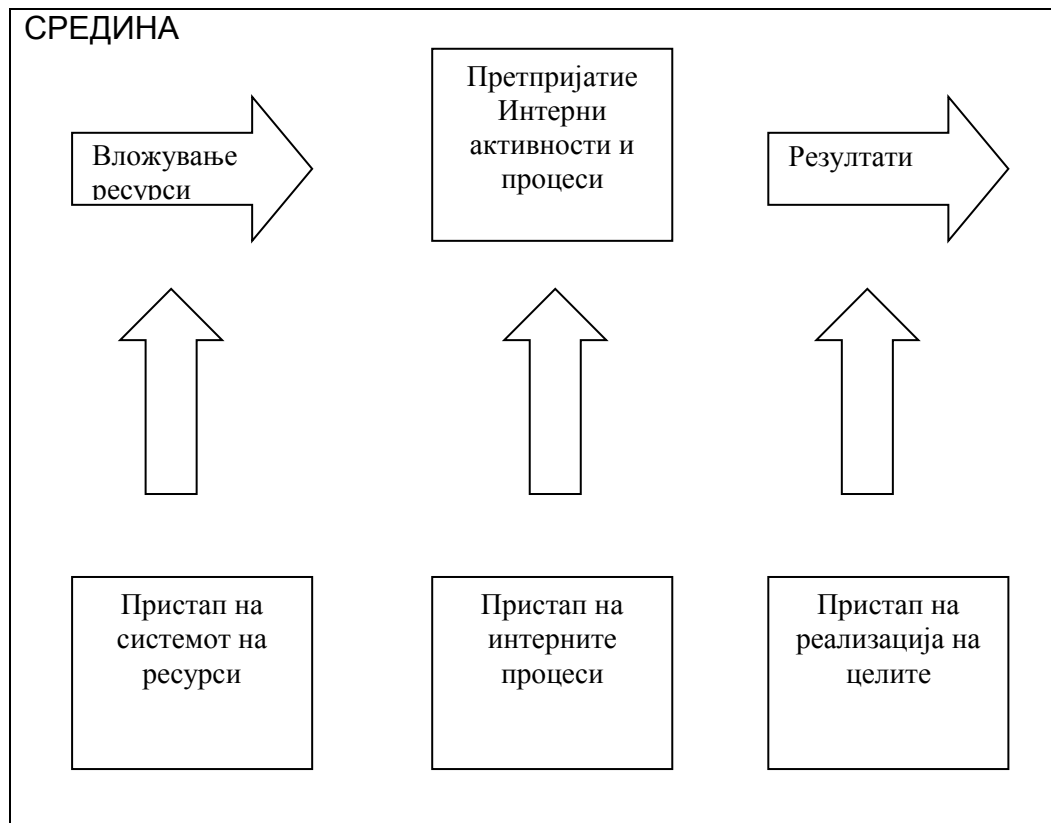
1. Традиционалните пристапи за ефикасност и ефективност на претпријатието се одликуваат со парцијално мерење на успехот на претпријатието. Имено, се поаѓа од фактот дека секој циклус на репродукција е детерминиран од три фази:

⁴² Во економската литература можат да се идентификуваат дури 30 различни критериуми на ефективност Quin r, . Rohbagh – "A Spartal model of Effectiveness Criteria: Towards a competing Vales Aproach to organizational analysis", Management science , Vol 29, no 3, March 1983, str36.

⁴³ Draft r.l. Organisational theory and Desining , West Publishing Company sain Paul , 1992, стр. 47 и 53.

- фаза на вложување на ресурси (инпути)
- фаза во која се одвива процесот на трансформација на инпутите во аутпути и која го определува интерниот амбиент во претпријатието
- фаза на добивање соодветни резултати (аутпути).

Така, согласно овие фази, се диференцираат три основни пристапи за мерење на ефикасноста и ефикасноста (Сл.2).



Сл.2. Традиционални пристапи на ефикасност и ефективност на претпријатието

Првиот **пристап поаѓа од целите**, односно од резултатите кои претпријатието настојува да ги реализира и се сведува на утврдување на степенот на успешноста на претпријатието во реализирањето на поставените цели.

Пристапот од аспект на системот на ресурси ја изразува ефикасноста на почетната фаза на процесот на репродукција и се сведува на утврдување на способноста на претпријатието да ги обезбеди неопходните ресурси за успешно работење.

Пристапот на интерните процеси ги утврдува ефикасноста и ефикасноста на трансформационите процеси врз основа на показатели кои се одраз на интерниот амбиент на претпријатието.

Пристап на реализација на целите

Пристапот на реализација на целите претставува најчесто користен метод за оценка на ефективност на претпријатието⁴⁴. Овој начин на оценка на успешноста на претпријатието најчесто се применува кога целите за постигнување на резултати се прецизно формулирани. Како метод, има широка примена заради неговата едноставност. Имено, со користење на овој пристап се добиваат повратни информации за придонесот и влијанието на одлуките кои ги донесуваат менаџерите во постигнувањето на целите на претпријатието. Овој пристап се темели врз фактот дека претпријатијата се основаат заради постигнување на одредени економски цели – согласно тоа, сите активности кои се преземаат треба да се ориентирани кон реализација на поставените цели.

За да може да се изразат ефективност и ефикасност, потребно е да се идентификуваат цели. Тие, по својата природа, можат да бидат **официјални (службени) и оперативни**.

Официјалните цели претставуваат формално утврдени цели и го изразуваат мотивот за постоењето на претпријатието, деловната филозофија на претпријатието, системот на вредности, подрачјата на делување, пазарите на кои претпријатието ги пласира производите, купувачите чии потреби ги задоволува и сл. Овие цели обично се содржани во актите/општите документи на претпријатието. Официјалните цели најчесто се апстрактни и тешко мерливи за да се изрази ефективност на претпријатието.

Оперативните цели се посоодветни показатели на ефективност. Претпријатието настојува непосредно да ги реализира оперативните цели преку активностите кои ги презема. Всушност, оперативните цели се крајна цел на тековните активности и обично претставуваат само фаза во реализацијата на официјалните цели на претпријатието. Вака сфатените, оперативни цели обично претставуваат цели на одделните деловни функции (продажба, маркетинг, набавка и сл) или на организациските делови (сектор за истражување и развој, одделение за сметководство и сл) на претпријатието. За разлика од официјалните цели кои по својот карактер се долгорочни и непрецизно дефинирани, оперативните цели се однесуваат на точно определен временски хоризонт и обично се реализираат во краток рок.

Оперативните цели се однесуваат на различни аспекти од работењето на претпријатието. Така, може да се однесуваат на:

- општите перформанси на претпријатието
- ресурсите кои ги користи претпријатието
- пазарот
- други аспекти на работењето.

Како општи перформанси на претпријатието најчесто се користат показателите за профитабилност, растот на претпријатијата и обемот на резултатите.

⁴⁴ Pierce, J.L. R.B. Dunhun, Managing, scott –Foresman London 1990 стр. 380.

Оперативните цели поврзани со ресурсите се однесуваат на обезбедувањето неопходни ресурси како на пример: обезбедување финансиски средства, изнаоѓање поволни извори за снабдување со материјали и сл.

Оперативни цели поврзани со пазарот најчесто се раст или одржување на постојаното пазарно учество, освојување на нови пазари, нови канали на дистрибуција и сл.

Покрај наведените, оперативни цели може да се однесуваат и на вработените, на истражувачко-развојната активност, на производството и др.

Кога како основен критериум за утврдувањето на ефикасноста и ефективноста на претпријатието се зема реализацијата на целите, можна е појава на одредени потешкотии и проблеми. Имено, потешкотија може да биде на пример,

- која цел ќе се избере за да се изрази ефективноста и ефикасноста на претпријатието?
- кои критериуми и стандарди ќе се земат за релевантни за мерење на ефикасноста?

Претпоставка за наведеното е дека целите можат да се измерат. Во зависност од мерливоста на целите, показателите за успешност варираат од прецизни, објективни до сосема субјективни. За некои цели, како на пример профитот или стапката на раст, точно може да се утврди степенот на нивната реализација. Меѓутоа, кога е во прашање на пример, општествената одговорност на претпријатието, често не постојат јасни критериуми за мерење на успешноста. Најчесто, утврдувањето на ефективноста во реализација на овие цели се базира на субјективни оценки.

Пристап на системот на ресурси

Наспроти пристапот кој се однесува на реализација на целите (и кој е насочен кон аутпутите на претпријатието), пристапот кој се однесува на ресурсите е насочен кон импутите во претпријатието. Според ова сфаќање, ефективноста и ефикасноста на претпријатието зависи од неговата способност да ги обезбеди неопходните ресурси.

Ефективноста на претпријатието според пристапот на системот на ресурси може да се изрази преку следните показатели⁴⁵:

- способноста да се откријат специфичностите на средината и да се искористат можностите за обезбедување на ресурсите
- способноста за редовно извршување на активностите на претпријатието
- способноста на претпријатието да одговори на промените во средината.

Наведените показатели за ефективноста се од посебно значење за претпријатија во кои тешко можат да се утврдат други показатели за ефективноста. Така на пример, ефективноста на научните институции во голема мерка зависи од нивната способност да привлечат квалитетни и афирмирани научници.

⁴⁵ Daatt , R – op.cit, стр. 50.

Основен недостаток на овој пристап е пренагласеноста на значењето на обезбедувањето на ресурсите во однос на значењето на нивното користење. Во таа смисла, тешко може да се смета дека е ефективно она претпријатие кое успешно ги обезбедува неопходните ресурси, а не ги користи на начин кој овозможува реализација на целите. Имајќи го ова предвид, примената на овој пристап има значење кај оние претпријатија кај кои не постојат можности за други показатели на ефективност и ефикасност. Во сите други случаи наведените индикатори на ефективност по системот на ресурси можат да имаат својство на дополнителни показатели кои ќе се користат заедно со други показатели.

Пристап на интерните процеси

Според овој пристап, ефективност и ефикасност се изразуваат преку интерниот амбиент на претпријатието од една страна, и ефикасност на процесот на трансформација, од друга страна. За разлика од претходните два пристапи, овој пристап не ја зема предвид средината во која функционира претпријатието. Според него, претпријатието е ефективно доколку процесот на трансформација се одвива во пријатна атмосфера, доколку вработените се задоволни, доколку активностите на организациските делови се усогласени, и сл.

Постојат две групи показатели за изразување на успехот на претпријатието.

Првата група показатели се базира на проучување на човечките односи и на организациската култура како елемент на интерниот амбиент кои влијаат врз ефективност на претпријатието. Според ова, карактеристики на успешно претпријатие би можеле да бидат⁴⁶:

- силна организациска култура
- позитивна клима за работа
- мотивираност на вработените
- доверба и соработка помеѓу работниците и менаџерите
- директна хоризонтална и вертикална комуникација
- стимулативен систем на надградување и сл.

Втората група индикатори на успешноста ја чинат показателите на ефикасност. Во најопшта смисла, ефикасност на интерните процеси претставува однос помеѓу влезните и излезните елементи на претпријатието⁴⁷.

И покрај значењето на интерниот амбиент и ефикасност на интерните процеси за успехот на претпријатието, овој пристап ја пренебрегнува средината и нејзиното влијание врз успешноста на работењето на претпријатието. Воедно, друг недостаток е неможност од утврдување на показатели со кои ќе се квантифицира успехот, па постои можност од субјективизам.

⁴⁶ Daft. R. – op.cit. стр. 51

⁴⁷ За показателите на ефикасност на претпријатието повеќе ќе стане збор во делот "Управување со квалитетот на економијата на претпријатијата".

2. Современи пристапи на ефикасност и ефективност на претпријатието. За разлика од традиционалните пристапи кои нудат можности за парцијално согледување на ефективноста и ефикасноста, во поново време се развиваат покомплексни пристапи кои го земаат предвид фактот дека претпријатието тежнее кон реализирање на повеќе цели и дека истовремено обавува повеќе активности, притоа користејќи и повеќе ресурси. Основна карактеристика на овие пристапи е настојување за покомплексно изразување на ефективноста и ефикасноста на претпријатието со комбинирање на повеќе показатели на успешноста во една целина.

Во современиот пристап може да се вбројат:

- пристапот на стратегиски конституенти, и
- пристапот на конкурентни вредности.

Пристап на стратегиски конституенти

Според овој пристап, утврдувањето на ефективноста на претпријатието се сведува на мерење на степенот на задоволување на потребите на интересните групи (заинтересирани страни, стеикхолдери) кои се нарекуваат и стратегиски конституенти на претпријатието.

За да се утврди ефективноста неопходно е да се идентификуваат стратегиските конституенти и да се утврдат нивните најзначајни потреби и интереси. Како стратегиски конституенти на претпријатието (негови стеикхолдери) се сметаат: вработените, сопствениците, купувачите, кредиторите, добавувачите и останатите групи без чија соработка претпријатието не може да опстане. Бидејќи различните конституенти имаат различни интереси во претпријатието, и показателите за ефективноста и ефикасноста ќе бидат различни за секоја група. Оттука произлегува и големиот број показатели за ефективност и ефикасност на претпријатието.

До релевантни показатели за ефективноста се доаѓа со испитување на мислењето на одделните групи стратегиски конституенти.

Во табелата 1 даден е преглед на резултатите од едно истражување на мали претпријатија кое ги наведува најзначајните групи конституенти и показателите за ефективност и ефикасност кои се релевантни за нив.⁴⁸

⁴⁸ Daft.R. - op.cit. стр.53-54.

Табела1: Преглед на основните групи стратегиски конституенти и индикатори на ефикасноста и ефективноста

Стратегиски конституенти	Показатели на ефективноста и ефикасноста
Сопственици	Финансиски резултати
Вработени	Задоволство од работата и висина на платите
Потрошувачи	Квалитет на производите и услугите
Кредитори	Кредитната способност на претпријатието
Општество	Придонес кон решавање на општествени проблеми
Добавувачи	Задоволителни договори
Влада	Почитување на законите и правилата

Веројатноста дека еден деловен субјект може истовремено да ги задоволи интересите на сите групи стратегиски конституенти, па според тоа и сите критериуми на ефективноста, е мала. Различните вредности на показателите за ефективноста го отвараат проблемот за нивното релативно значење во утврдување на вкупната оценка за ефективноста и ефикасноста.

Предност на оценката на ефективноста со примена на пристапот на стратегиски конституенти е во тоа што многу покомплексно му се приоѓа на оценувањето, земајќи ги предвид и факторите на средината, и интерните фактори. [Така, преку различните стратегиски конституенти се опфатени: вложувањата во претпријатијата, трансформационите процеси во претпријатието и резултатите на функционирањето.](#)

Оправдувањето за примена на овој пристап за оценување на ефективноста и ефикасноста, лежи и во фактот што доколку едно претпријатие со своето функционирање не ги задоволува целите на клучните интересни групи, тешко дека ќе може успешно да ги реализира своите цели.

Се' поголемата примена на овој пристап за изразување на ефективноста е последица на се' поголемото внимание што претпријатијата го посветуваат на угледот кој го имаат кај најразличните групи со кои доаѓаат во контакт во тек на своето работење, како и се' поголемото настојување на претпријатието да влијае врз мислењето кое за него го имаат доминантните општествени групи.

Пристап на конкурентски вредности

Пристапот на конкурентски вредности настанал како резултат на извршените истражувања во теоријата и практиката, за сличностите кои постојат помеѓу повеќе критериуми на ефективноста. Врз основа на истражувањата, дојдено е до сознанија дека критериумите за

ефективноста можат да се разграничат во повеќе вредносни димензии, од кои најчести се две.

Првата вредносна димензија се однесува на таканаречениот фокус на претпријатието, односно каде е претпријатието насочено: кон надвор односно кон развој на претпријатието (екстерен фокус), и кон внатре, кон вработените и меѓучовечките односи во претпријатието (интерен фокус).

Втората вредносна димензија се однесува на структурата на претпријатието, која може да биде стабилна, со нагласена контрола, и флексибилна односно прилагодлива.

За да бидат успешни односно ефективни, претпријатијата мора да имаат дефинирано цели кои ќе се стремат да ги постигнат. Воедно, тие мора да располагаат и со определени средства, односно начини со кои ќе ги постигнат зацртаните цели. Целите и средствата за постигнувањето на тие цели, претставуваат критериуми за утврдување на успешноста на работењето на претпријатието.

Како средства за постигнување на целите, најчесто се наведуваат: заедништвото (заедничкото работење) и моралот, подготвеноста да се реагира на промените, доброто планирање и дефинирањето на соодветни цели, и управување со информациите и непречена комуникација.

Поврзано со целите на претпријатијата, јасно е дека секое претпријатие настојува да ја зголеми својата конкурентска позиција на пазарот, односно да поседува определена конкурентска вредност која ќе му помогне да биде компетитивно на пазарот. Различни претпријатија сметаат дека различна конкурентска вредност ќе им овозможи компетитивна позиција. Така, некои претпријатија се на ставот дека развојот на човечките ресурси може да им ја обезбеди конкурентската предност, а други сметаат дека обезбедувањето на ресурси е клучно. Некои се на ставот дека најважна конкурентска вредност што треба да ја поседува едно претпријатие е продуктивноста и ефикасноста, а некои дека стабилноста е клучната конкурентска вредност што секое претпријатие треба да ја поседува. Конкурентската вредност која претпријатието сака да ја стекне ја определува неговата долгорочна цел. Односно, најчести цели кои претпријатијата ги поставуваат се: раст на претпријатието и обезбедување на потребните ресурси, продуктивност и ефикасност, развој на човечките ресурси, и стабилна позиција на пазарот.

Со интегрирање односно со комбинирање на вредносните димензии и критериумите за определување на успешноста, се добиваат четири модели:

- Модел на човечки односи
- Модел на отворен систем
- Модел на рационална цел
- Модел на интерен процес.

На сл. 16 дадени се основните карактеристики на секој од овие модели.

Модел на човечки односи Фокус: Интерен Структура: Флексибилна Средства: Заедништво, морал Цел: Развој на човечки ресурси	Модел на отворен систем Фокус: Екстерен Структура: Флексибилна Средства: Подготвеност Цел: Обезбедување на Ресурси
Модел на интерен процес Фокус: Интерен Структура: Стабилна, со контрола Средства: Управување со информа- циите, комуникација Цел: Стабилност, рамнотежа	Модел на рационална цел Фокус: Екстерен Структура: Стабилна, со контрола Средства: Добро планирање и дефинирање на цели Цел: Продуктивност, Ефикасност

Сл.16 Приказ на моделите на ефективност на претпријатието

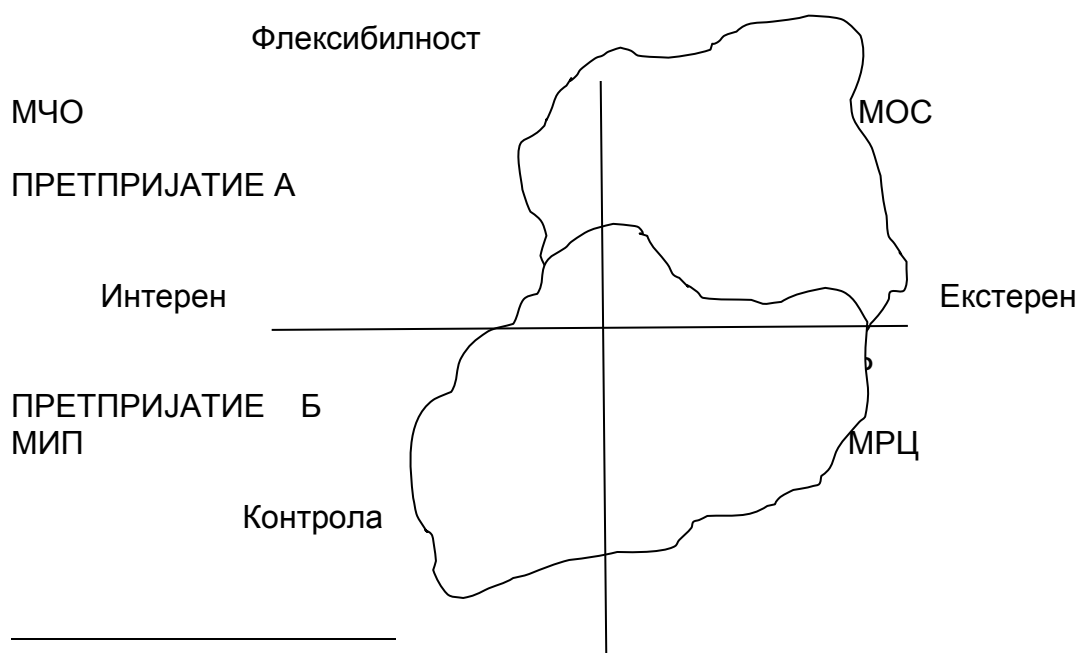
Моделот на човечки односи фокусот го става врз интерниот амбиент на претпријатието (од првата вредносна димензија) и го истакнува значењето на флексибилната структура (од втората вредносна димензија). Средства со кои претпријатието располага се заедништвото и високиот морал кај вработените. Целта која претпријатието сака да ја постигне е развој на човечките ресурси, затоа што смета дека оваа конкурентска вредност ќе му обезбеди конкуритивна можност. За да ја постигне оваа цел, раководниот кадар во претпријатието дефинира потесни и полесни цели кои го зголемуваат степенот на заедништво меѓу вработените, се подига нивниот морал, а воедно се овозможува и нивно усовршување. Претпријатијата кои го прифаќаат овој модел повеќе се окупирани со вработените отколку со средината со која функционираат.

Моделот на отворен систем фокусот (првата вредносна димензија) го става врз средината во која опстојува и работи претпријатието, односно во овој случај фокусот е екстерен, и го потенцира значењето на флексибилната структура (од втората вредносна димензија). Подготвеноста е средство кое претпријатието го поседува за да ја оствари својата цел – обезбедување на ресурси и раст. Според тоа, растот и обезбедувањето ресурси како примарни цели на претпријатието се обезбедуваат со флексибилност во структурата и со подготвеност на претпријатието да реагира на ризиците и предизвиците од средината. Успехот на претпријатието се оценува со неговата спремност за воспоставување на добри односи со средината со цел подобро обезбедување на ресурси и негов развој. Според значењето кое овој модел и' го дава на средината во обезбедувањето ресурси, сличен е со пристапот на системот на ресурси од т.н. традиционални (класични) пристапи на ефективноста и ефикасноста.

Кај **моделот на рационална цел**, екстерниот фокус (прва вредносна димензија) и стабилната структура и контролата (втора вредносна димензија) претставуваат доминатни вредности. Планирањето и дефинирањето на целите се клучните средства со кои располага претпријатието за да ја постигне својата цел - продуктивност и ефикасност. Зголемувањето на продуктивноста и воопшто на ефикасноста, како основни цели, претпријатието настојува да ги реализира со доследна контрола на своето работење. Во реализацијата на овие цели како рационални инструменти се користат планирањето и дефинирањето на целите. По своите карактеристики овој модел е сличен на традиционалниот пристап на реализација на целите.

Моделот на интерниот процес го нагласува значењето на интерниот фокус, и стабилната структура и контролата, како свои базични вредности. Управувањето со информациите и комуникацијата претставуваат најзначајни средства на овој модел, а стабилноста и рамнотежата се основни цели. Овој модел најмногу им одговара на претпријатијата кои се солидно позиционирани на пазарот и кои настојуваат својата позиција да ја одржат и во иднина.

Значењето на наведените модели на ефикасноста на претпријатието, односно на одделените критериуми на ефикасноста, се менуваат со промените во фазите на животниот циклус на претпријатието⁴⁹. Зависноста на критериумите на ефикасноста од фазите на животниот циклус на претпријатието е прикажано на сл.17, преку примерот со две претпријатија кои се во различни фази од својот животен циклус. Претпријатието А е новосоздадено и се наоѓа во претприемничка фаза од животниот циклус, и е во потрага за свое место на пазарот. Затоа, ова претпријатие е окупирано со надворешните проблеми. На ова претпријатие му одговараат критериумите за ефикасност од моделот на отворен систем.



⁴⁹ Поопширно за значењето на одделните модели на ефикасноста за различните фази од животниот циклус на претпријатието во: Quenn. R.E., C. Cameron-“Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: “Some Preliminary Evedence”, Management Science, Vol.29. N° 1, January 1983, стр.41-44.

Сл.17. Критериуми на ефективност на две претпријатија

Успехот на ова претпријатие зависи од неговата флексибилност, обезбедувањето на ресурси и поддршката од средината. За претпријатието А многу помало значење имаат меѓучовечкиите односи и ефикасноста, додека стабилноста и контролата како вредности немаат скоро никакво значење.

Сосема други критериуми му одговараат на претпријатието Б кое е основано порано, и кое е добро позиционирано на пазарот. Ефективноста на ова претпријатие е одредена од критериумите на моделот на интерниот процес и од моделот на рационална цел. Продуктивноста, ефикасноста, стабилноста и контролата претставуваат доминантни вредности. За разлика од претпријатието А, претпријатието Б повеќе ја вреднува стабилноста и рамнотежата споредено со иновативноста, бидејќи настојува да ги искористи стекнатите позиции на пазарот.

Изнесениот пристап на конкурентски вредности за своја предност го има поврзувањето на различните критериуми во една целина.

Фактори кои влијаат врз изборот на критериуми за ефикасноста на претпријатието

Не постојат универзални критериуми на ефективноста и ефикасноста кои одговараат на секое претпријатие. Кои од резгледуваните критериуми за утврдување на ефективноста и ефикасноста имаат значење во одредено претпријатие зависи од повеќе фактори. Меѓу овие фактори посебно значење имаат:

- влијанието на менаџерите
- мерливоста на целите на претпријатието и
- условите во средината во која делува претпријатието.

Влијанијата на менаџментот на претпријатието на изборот на критериуми за утврдување на ефективноста и ефикасноста, произлегува од улогата која врвниот менаџмент ја има во дефинирањето на целите на претпријатието. Влијаејќи врз целите на претпријатието менаџментот ги одредува и можните критериуми за мерење на успешноста на претпријатието.

Мерливоста на целите е втор значаен фактор кој влијае врз изборот на критериуми за утврдување на ефективноста и ефикасноста на претпријатието. Во принцип, колку попрецизно може да се одреди целта на претпријатието, толку прецизно може да се утврди и степенот на нејзина реализација. Во претпријатија во кои процесот на производство се одвива рутински и во кои може да се мери ефикасноста на одделените делови од процесот на производство, најголемо значење има пристапот на интерни процеси во утврдувањето на ефективноста и ефикасноста. Кај претпријатијата во кои е невозможно да се утврди ефикасноста при реализација на одделени фази на процесот на производство, критериум со кој се утврдува успехот е степенот на реализација на целите на претпријатието. Слично на ова, кај многу

претпријатија од областа на услужните дејности, како критериум за мерење на успехот често пати се користи степенот на реализирање на целите, кај други пак организации, како што се на пример, различни општествени организации кај кои не е можна прецизна да се одреди целта, како критериум за успешноста често се користи состојбата на човечките односи, способноста за обезбедување ресурси, степенот на реализација на целите на стратегиските конституенти и сл.

Карактеристиките на средината ја претставуваат третата значајна група на фактори кои влијаат на изборот на критериуми за оценка на успешноста на претпријатието. Меѓу факторите на средината посебно значење имаат можностите и условите за набавка на ресурси, сложеноста и динамичноста на средината и сл.

Во принцип, колку се поретки ресурсите и колку се понеповолни условите за нивната набавка, толку поголемо значење има способноста на претпријатието да ги набави и ефикасно да ги употреби. Во оваа смисла, поголемо значење имаат пристапот на системот на ресурси и пристапот на интерните процеси, а како критериум за успешноста особено значење има ефикасноста на интерните процеси.

Во динамична средина и во услови кога ресурсите се на ниво кое ги задоволува потребите на претпријатието, како критериум за неговата успешноста се користат: остварениот обем на производство, растот и развојот на претпријатието, флексибилноста и сл.

ДЕЛОВЕН УСПЕХ

(ПРОДУКТИВНОСТ, ЕКОНОМИЧНОСТ, РЕНТАБИЛНОСТ)

Целта на секој деловен субјект е успешно да работи. Успешноста на работењето на стопанските субјекти може да се оценува од економски и од технички аспект. Од економски аспект, работењето е успешно доколку стопанскиот субјект (трговско друштво, земјоделско стопанство, и сл) остварува поволен однос помеѓу вложувањата во производни ресурси и остварените деловни резултати. Од технички аспект, работењето е успешно доколку се користени соодветни технолошки методи (правилен распоред на работните постапки, примена на соодветни методи во најповолни рокови, и сл.) и добиените производи и услуги се со добри технички или биолошки особини (добар квалитет на производите, високи приноси, и др). Но, успешноста од технички аспект не мора секогаш да води и кон економска успешност. Високите приноси остварени со прекуперна потрошувачка на производни ресурси економски не се оправдани. Затоа, пред се', цел на претпријатието е да оствари економска успешност, чии вреднување се темели на оценување на резултатите од работењето на стопанскиот субјект од аспект на почитување на одредени начела на работење. Под начела на работење се подразбираат определени правила кон кои менаџерите мора да се придржуваат за да ги остварат своите деловни цели на рационален начин. Рационалноста се темели на користење на само онаа количина на деловни ресурси кои се неопходни и достапни за остварување на поставените цели.

Најважни начела на работењето кои се изведени од општите начела на рационалноста се:

- Начело на производност на работата
- Начело на економичност во работењето
- Начело на рентабилност во работењето.

Начелото на производност на работата е правило или барање да се оствари одредена количина на производи и услуги со што помало количество на човечки труд, односно со што е можно помало трошење на работна сила. Ова начело претпријатието ќе го спроведе доколку за секој период ја планира потребната количина на труд за остварување на целниот обем на производство, а после истекот на секој период ја мери остварената производност.

Начелото на економичност е правило или барање да се оствари одредена вредност на производството и услугите со што помалку вкупни трошоци. Остварувањето на начелото на економичност подразбира штедење на сите производни ресурси. Така, економичноста претставува стремез планираната пазарна вредност на производството да се постигне со што помала количина на потрошени ресурси со потребен квалитет, набавени по што е можно пониски цени.

Начелото на рентабилност е правило или барање одреден нето финансиски резултат (добивка) да се оствари со што помали вложувања на деловни средства, односно со што е можно помал инвестиран капитал. Ова е најважно начело на работењето кое бара рационално

располагање со капиталот кој е вложен во работењето на претпријатието.

За оценување на остварувањето на начелата на работењето се користат различни релативни мерила на успешноста, од кои најпознати се следниве: производност (продуктивност) на работата, економичност на производството (на работењето) и рентабилност – и на работењето и на вложениот капитал.

Производност на работата (продуктивност)

Производноста на работата (трудот) е израз на ефикасноста на користењето на човековата работа во производството. Бидејќи платите се голема ставка во вкупните трошоци на работењето, производноста на работата заслужува особено внимание. Поголема производност имаат оние претпријатија кои човековата работа поефикасно ја комбинираат со другите фактори на производство. Клучен фактор за раст на производноста на работата е вложување во истражување, обука, опрема и нови технологии. Производноста на работата е израз и чинител на вкупниот општествен развој. Така, земјите кои со својата работна сила произведуваат повеќе, остваруваат поголем економски раст. Зголемувањето на производноста на работата овозможува подобро задоволување на човековите потреби и поголем животен стандард.

При пресметка на производноста на работата, се става во однос големината на остварениот учинок во физички обем (или вредноста на производството), со количината на човекова работа вложена во создавањето на тој учинок. Количината на работа се мери со времето на работење (часови или денови на работа) или со бројот на вработени работници.

Според тоа, производност е однос на работниот учинок и потрошениот труд. Се пресметува по следната формула:

$$\text{Pr} = \frac{\text{Количина на произведени учиноци (Q)}}{\text{Количина на потрошена работа (R)}}$$

Нпр, во одредено производство учествуваат 10 работници, а остварен е вкупен обем на производство од 1 000 тони. Остварената производност е еднаква на 100 тони по работник. Ако работниците потрошиле вкупно 250 часови работа за тоа производство, тогаш производноста е, исто така, еднаква на 4 тони производи по еден час работа.

Производноста на работата може да се мери и како реципрочна вредност на наведениот израз. Во тој случај, го покажува количеството на потрошена работа по единица работен учинок (нпр, по единица производ, по хектар на засеана површина, и сл).

$$Pr = \frac{\text{Количина на потрошена работа (R)}}{\text{Количина на произведени учиноци (Q)}}$$

Така, производноста на работата од претходниот пример може да се изрази како однос меѓу бројот на работни часови и добиениот вкупен принос, па ќе се добие производност на работата од 0,25 часови работа по еден тон производи.

Во теоријата и во стопанската пракса се користи и можноста за мерење на производноста и на другите елементи на производство, а не само на човековиот труд. Така нпр, производноста на земјоделското земјиште може да се изрази како однос меѓу количината на остварено производство и површината на земјиштето во хектари.

Исто така, производноста на средствата на механизација може да се пресмета со делење на количината на оствареното производство со вкупната снага на користените машини, и сл.

Проблемот на мерење на производноста е во тоа што не е можно да се собираат изразите на производност на поедини елементи на производство и да се пресмета вкупната производност на сите елементи во едно претпријатие. Вкупната потрошувачка на сите елементи на производство може да се изрази само во пари, а мерењето на односот на производството и вкупната вредност на потрошените елементи на производството (трошоците) му припаѓа на подрачјето на мерење на економичноста на работењето.

“Врз нивоата и динамиката на продуктивноста влијаат многубројни фактори. Едни фактори го поттикнуваат нејзиното зголемување, додека други фактори влијаат врз нејзино намалување.

Според потеклото, факторите на продуктивноста се делат на интерни (внатрешни) и екстерни (надворешни). Интерните фактори влијаат во самиот деловен субјект, а екстерните фактори доаѓаат од средината во која функционира претпријатието.

Интерните факторите на продуктивноста се поврзани со основните елементи на производството и се групирани во четири групи:

- Фактори поврзани со предметите за работа
- Фактори поврзани со средствата за работа
- Фактори поврзани со работната сила
- Фактори поврзани со организацијата на трудот

Предметите за работа влијаат врз продуктивноста преку количината и квалитетот. За да може непречено да се одвива процесот на производство, деловниот субјект треба да располага со доволни количини на сировини и материјали, кои при други неизменети услови овозможуваат континуирано производство. Тоа значи дека со иста ангажирана работна сила се остварува поголема продуктивност во споредба со ситуација во која настанале прекини на производството заради недостиг од предмети за работа. Исто така, значаен услов за нивото на продуктивноста претставува и квалитетот за предметите за работа. Поквалитетните материјали често овозможуваат постигнување на поголемо количество производи со исто вложување на труд. Квалитетот на материјалите влијае и врз брзината на изработување на

производите, а тоа има и соодветен одраз и врз продуктивноста на трудот.

Средствата за работа влијаат врз продуктивноста, бидејќи имаат улога на посредник помеѓу работникот и предметите за работа кои се трансформираат во нови производи. Доколку се зголемува учеството на средствата за работа во елементите на производството, релативно се намалува учеството на живиот труд, а со тоа и потрошокот на труд по единица учинок, со што влијае и врз порастот на продуктивноста.

Факторите поврзани со човекот и неговата работна сила имаат извонредно големо влијание врз зголемувањето на продуктивноста. Човечките фактори на продуктивноста се многубројни, а меѓу нив најважни се:

- квалификуваноста (острученоста) на работниците
- работното искуство
- интензитетот на работата
- мотивацијата за работа
- флукутацијата на работниците
- меѓучовечките односи.

Квалификуваноста на работниците. Колку што е подобра квалификационата структура и стручната подготовка на вработените, толку ќе постои и поголема можност за зголемување на продуктивноста на трудот. Деловните субјекти кои располагаат со подобро остручен кадар ќе имаат и поголемо производство.

За зголемување на продуктивноста, деловниот субјект треба да

- ангажира работна сила која реално ќе одговара на неговите потреби
- ја распореди работната сила соодветно на работните места
- обезбеди соодветен стручен кадар по пат на стипендирање, одржување на соодветни курсеви.

Работното искуство влијае врз остварената продуктивност, бидејќи со зголемувањето на работното искуство се зголемува стручната подготвеност, прецизноста и брзината во извршувањето на работата со што позитивно се влијае врз зголемување на продуктивноста. Но, продуктивноста не се зголемува до крајот на работниот век како последица на зголемувањето на искуството. Основна причина за тоа е што со возраста, опаѓа умствената и физичката кондиција на вработените. Значи, позитивното дејство на работното искуство врз продуктивноста со тек на времето се неутрализира со негативното влијание од намалените умствени и физички способности за работа.

Под интензитет на работа се подразбира степенот на трошење на работната сила во единица време. Со зголемување на интензитетот на работа, почнувајќи од минималната интензивност потребна за извршување на работата, се зголемува и производството и потрошоците на работната сила. Но, промените во производството и во потрошоците на работна сила не се со еднаков интензитет. Оттука, оптимален интензитет е оној интензитет со кој работникот постигнува најголем учинок, но под услов неговото напрегање, односно трошењето на неговата енергија да не биде такво што ќе ја загрози неговата работна способност и неговото здравје.

Мотивацијата на работникот секако е важен поттикнувачки фактор за зголемување на продуктивноста. Работникот ќе биде мотивиран за поголеми остварувања во производството ако висината на неговата плата зависи од резултатите на неговата работа. Затоа, секој деловен субјект настојува да изгради систем на плаќање кој ќе овозможи соодветно вреднување на трудот на работникот (за поголеми учиноци – поголема плата). Заинтересираноста на работниците за процесот на работа е поголема ако наградувањето е правично, односно ако тоа одговара на постигнатиот ефект по количество и квалитет на производи. На тој начин се создаваат услови мотивираноста на работникот да се искористи за зголемување на продуктивноста.

Флукуацијата на работниците разбрана како преминување на работници од едно претпријатие во друго, најчесто негативно влијае на продуктивноста. Ова од едноставна причина што на секој нов работник во новата средина му е потребен одреден период на прилагодување на новата работа, новата организација и новите услови.

Меѓучовечки односи. Односите на меѓусебна помош и соработка, атмосферата во која се почитува личноста на работникот и во која се фаворизираат знаењата и способностите на поединците, можат позитивно да се одразат врз продуктивноста, и обратно.

Во современите деловни субјекти, меѓу факторите што дејствуваат врз продуктивноста спаѓа и организацијата на трудот. Овој фактор е специфичен, бидејќи може да се активира и да придонесе за зголемување на продуктивноста без нови вложувања на средствата. Задачата на организацијата на трудот е да обезбеди усогласеност меѓу одделните фактори на производство (средства на труд, материјалите и работната сила) и нивно најрационално користење. Секој застој на работата, секое непотребно движење на работниците и сл, значи загуба во работно време и недоволно искористување на средствата на трудот, а сето тоа негативно се одразува врз продуктивноста. Подобрувањето на организацијата на трудот пак, доведува до порационално користење на работното време, зголемување на работниот ефект, извршување на производствените задачи со помало трошење енергија и сл.

Екстерните фактори се фактори врз кои претпријатието не може да влијае. Тие се групираат во две групи: природни и општествени.

Од природните фактори особено влијание врз продуктивноста имаат почвата, природното богатство (природните ресурси) и климатските услови.

Земјиштето (почвата) е особено значаен фактор за земјоделските претпријатија, бидејќи од квалитетот и составот на почвата, од степенот на нејзина влажност, од конфигурацијата на теренот, од хидролошките услови и сл, зависат приносите. Примената на соодветни агротехнички, хидромелиоративни, заштитни и други мерки, овозможува подобрување на својствата на земјиштето, со што се зголемува и продуктивноста.

Природното богатство, сфатено како збир на добра кои ги дава природата, е значаен фактор на продуктивноста кај претпријатијата од рударството, металургијата, шумарството и дрвната индустрија. Во развојот на секоја економија важна улога имаат природните богатства: количеството и квалитетот на рудите, минералите и шумите, силата на водопадите и сл.

Климатските услови директно влијаат врз продуктивноста на трудот на претпријатијата во земјоделството, а преку нив индиректно влијаат и на продуктивноста на претпријатијата кои зависат од овие претпријатија. Научно-технолошкиот развој ја намалува зависноста на земјоделството од климатските услови.

Општествени фактори кои во најголема мера влијаат врз продуктивноста се: пазарот, економската политика и меѓународните економски односи.

Пазарот како фактор се одразува врз продуктивноста така што доколку пазарните услови во определен период му одговараат на претпријатието, тогаш тие позитивно влијаат врз продуктивноста и обратно. Деловниот субјект мора да се прилагоди на економските закони кои владеат на пазарот бидејќи од тоа ќе зависи неговата продуктивност.

Економската политика се изразува преку кредитната политика, даночната политика, царинската политика и сл. Таа создава поволни и неповолни услови за опстанок, функционирање и развој на деловните субјекти, а со тоа влијае врз продуктивноста.

Поволните меѓународни економски односи, кои фаворизираат слободно движење на луѓе, стоки и капитал и поволната меѓународна политичка ситуација може да влијае позитивно врз продуктивноста на деловните субјекти.⁵⁰

Економичност на работењето

Економичноста на работењето е израз на ефикасноста на трошењето на елементите на производство. За разлика од производноста на работата кај која се мери само ефектот (учинокот) од работењето, под економичност истовремено се мери и се искажува учинокот на сите елементи на производство (и на работата, и на средствата на производство). Економичноста се изразува со вредносни големини бидејќи не е можно да се собираат натуралните големини на потрошувачка на различните елементи на производство, и заради проблемот на собирање на натуралните големини на количината на различните производи.

Според тоа, економичноста е однос на вредноста на учиноците на производство и вкупните трошоци. Се изразува со коефициент кој се пресметува на следниов начин:

$$E_p = \frac{\text{Пазарна вредност на произведените учиноци (TV)}}{\text{Вредност на потрошените елементи на производство (T)}}$$

Добиениот коефициент на економичност може да биде еднаков на 1, помал од 1, или поголем од 1. Во секој од овие можни случаи, коефициентот добива посебно значење. Имено,

⁵⁰ проф. д-р Димитар Бојациоски, проф. д-р Олгица Блажевска, (2009): "Економика на претпријатие", трето, преработено и дополнето издание, Економски факултет, Скопје.

- кога е еднаков на 1, претпријатието работи на границата на економичност
- кога е поголем од 1, претпријатието работи економично
- кога е помал од 1, претпријатието работи нееекономично.

Ако на местото на броителот се стави количината на остварените учиноци, тогаш може да се добие израз на количинска економичност. Нејзината реципрочна вредност ја претставува цената на чинење која, според тоа, е израз на економичноста на работењето. За претпријатието како целина, економичноста најлесно се пресметува со ставање во однос на вкупно остварените приходи со вкупно остварените расходи. За некои производи, економичноста може да се изрази и како однос меѓу пазарната цена и цената на чинење. Ако нпр, производител на јајца на пазар постигнува продажна цена од 10 денари по парче, а јајцата ги произведува по цена на чинење од 8 денари парче, тогаш остварува коефициент на економичност од 1,25 (што значи дека работи економично).

Економичноста може да се пресметува и во однос на користењето на само еден елемент на производство. Тоа е парцијална економичност. Во растителното производство се изразува како однос меѓу пазарната вредност на производството и засеаната (односно засадената) земјоделска површина во хектари. Притоа, треба да се земе предвид квалитетот на почвата, бидејќи земјиште со послаб квалитет не може да биде економично како земјиштето кое е со поквалитетен состав.

Целта на секое претпријатие е одреден произведен учинок да го оствари со што е можно пониски трошоци. Искуството од развиените земји покажува дека лошата (ниската) економичност на производството често пати е и главна причина за слабите деловни резултати. Лошото управување со претпријатието, кое се гледа од ниската добивка и неразумното трошење на материјалите, може да биде толку јасно видливо што не е потребна никаква сметководствена евиденција за тоа да се воочи. Ако станува збор за незнаење и неспособност, тогаш малку може да се стори за подобрување на состојбата. Во денешни услови на високи трошоци и тесни граници за остварување на добивка, таквиот производител не може долго да остане во дејноста, освен ако не остварува доход од некој друг извор.

Ниската економичност може да биде условена и од недоволните расположливи капацитети со кои не може да се оствари конкурентно пазарно производство. Ако производството е под некое минимално ниво, без оглед на ефикасноста во управувањето со работењето, претприемачот ќе има проблеми за обезбедување на позитивен финансиски резултат. Проблемот може да биде и во степенот на користење на расположливите капацитети, бидејќи фиксните трошоци се во директна зависност од степенот на користење на капацитетот. Проблемот може да биде лоциран и во исклучително слабата плодност на почвата, во слабиот квалитет на суровините или во недостигот од потребната опрема и уреди. Ако проблемот не може да се реши или ако претприемачот нема достапни средства за да го надмине проблемот, тогаш ќе мора да го напушти таквото производство.

Сразмерно мало намалување на приходите или мало зголемување на трошоците кое некое претпријатие ги остварува со

години, имаат значајно влијание врз остварената добивка. Заради тоа, анализата на деловниот успех остварен во минатото и планирањето на деловен успех во идниот период, заслужува вложување на време и работа, кое може повеќекратно да се исплати.

Рентабилност (профитабилност)

Една од најважните цели од работењето на претпријатието е секако, остварување на добивка. Затоа, рентабилноста (профитабилноста) е најважен израз на способноста на претпријатието да остварува добивка. Рентабилноста е израз на профитабилност на вкупните вложени средства или на капиталот, во одредено производство. Се изразува со стапка на рентабилност, односно во проценти, бидејќи на тој начин добивката од вложениот капитал остварена со работење на претпријатието може да се споредува со добивката која би ја оствариле доколку капиталот го вложиле со камата. Најпознати се два облици на рентабилност: рентабилност на продажба и рентабилност на капиталот вложен во претпријатието.

Рентабилноста на продажбата се пресметува со ставање во однос на остварената добивка со вредноста на продадените производи и услуги, односно

$$R_p = \frac{\text{Остварена добивка (D)}}{\text{Вредност на продажбата (VP)}} \times 100$$

Стапката на рентабилноста на работењето (профитна стапка) покажува колку нето финансиски резултат се остварува на 100 парични единици вредност на продажба.

Наместо вредноста на продажбата, може да се користи големината на вкупниот приход или пазарната вредност на производството. Рентабилноста на продажбата расте со зголемување на остварената добивка, а опаѓа со зголемување на вредноста на продажбата.

Рентабилноста на капиталот (профитабилноста на вложените средства) го покажува приносот од инвестираниот капитал. Се пресметува како однос помеѓу годишниот финансиски резултат (добивката, профитот) и просечната вредност на вложените (просечно користените) средства, односно

$$R_k = \frac{\text{Остварена добивка (D)}}{\text{Просечно вложени средства (K)}} \times 100$$

Рентабилноста на капиталот секогаш се изразува во процент, затоа што така може да се споредува со каматната стапка која може да се добие со давање на капиталот во заем. Редовната дејност на претприемачот мора да донесува стапка на рентабилност која е поголема од каматата која може да се оствари со давање на капиталот во заем. Во спротивно, производството не е исплатливо. Нпр, ако

производителот на јајца на секои 100 денари вложен капитал во производство остварува 15 денари добивка, тогаш за него тоа ќе биде добра работа, споредено со вложување во банка или во друга еднакво или помалку ризична работа со што ќе може да оствари најповеќе 14 денари (нпр, ако највисоката банковна камата на орочен штеден влог изнесува 14 %).

Рентабилноста е пред се', важно мерило на успешноста за сопствениците на капиталот вложен во претпријатијата. Меѓутоа, рентабилноста на претпријатието ја следат и неговите деловни партнери (добавувачите, купувачите, кредиторите), менаџерите на претпријатието, како и вработените работници, заради сопствена сигурност. Освен рентабилноста на продажба и рентабилноста на капиталот, за потребите на економска анализа се користат и други облици на рентабилност. Така, може да се мери и рентабилност на имотот, како однос на добивката и вредноста на вкупниот имот. Кај акционерските друштва може да се мери рентабилноста на дивидендата по акција, како количник меѓу добивката и бројот на акции, итн.

Во земјоделската дејност често пати се мери и рентабилноста на производството како однос меѓу финансискиот резултат (добивката) и трошоците. Притоа може да се постапи на два начини:

- Рентабилноста на производството за земјоделско стопанство во целина се изразува со делење на вкупната добивка со вкупните трошоци остварени во некој период, и резултатот се множи со 100 (односно рентабилноста се изразува во проценти)
- Рентабилноста за поединечни производи се пресметува со ставање во однос на добивката по единица производ. Односно, разликата меѓу пазарната (продажната) цена и цената на чинење се става во однос со цената на чинење. Така, нпр, ако земјоделецот произведува јајца по цена на чинење од 0,8 денари по парче, а ги продава по 1 денар парче, рентабилноста на неговото производство ќе изнесува

$$Rt = \frac{\text{добивка по единица}}{\text{цена на чинење}} \times 100 = \frac{1 - 0,8}{0,8} \times 100 = 25 \, \%.$$

Значи, производителот на јајца на секои 100 денари остварува 25 денари добивка. Тоа за него ќе биде добра работа ако нема можност да оствари поголема добивка на друг начин, со друга работа.

Во табелата што следи сумарно се прикажани главните мерила на успешноста на работењето, нивните најважни обележја, елементите и начинот на пресметување.

Табела: Главни мерила на успешноста на работењето на претпријатието

Мерила на успешноста	Значење на мерилото	Елементи на резултатите	Елементи на вложувањата	Формула за пресметување	Барање (начело)
Производност на работата	Способност на користење на работната снага	Количина на остварено производство	Количина на потрошена работа	$Pr = \frac{Q}{R}$	Да се оствари одредено производство со што понизок трошок за работа
Економичност на работењето	Рационалност на користењето на сите ресурси	Пазарна вредност на производството	Трошоци на производните ресурси	$Ep = \frac{Tv}{T}$	Да се оствари одредена пазарна вредност со што пониски трошоци
Рентабилност на продажбата	Ефикасност на вкупната продажба	Оставарена добивка (профит)	Вкупната вредност на продажба	$Rp = \frac{D}{Vp} \times 100$	Да се оствари што поголема добивка од вкупната вредност на продажбата
Рентабилност на капиталот	Ефикасност на користењето на капиталот	Остварена добивка (профит)	Вкупно вложен капитал	$Rk = \frac{D}{K} \times 100$	Да се оствари што поголема добивка од вкупно вложениот капитал

Релативните мерила на успешноста се меѓусебно поврзани. Движењето на остварените големини на производноста на работата, економичноста и рентабилноста по правило е истонасочно. Поголемата производност влијае на раст на економичноста и рентабилноста. Во исклучителни случаи, може да се случи производноста да расте, а економичноста да опаѓа, заради тоа што претпријатието добро ја користи човековата работна сила, но слабо управува со материјалот и средствата за работа. Исто така, можно е количинската економичност и рентабилност да имаат спротивни движења. Количинската економичност може да расте ако претпријатието количински рационално располага со своите ресурси, но заради неповолниот однос на продажните цени на производните и набавните цени на ресурсите, да остварува ниска рентабилност на работењето и ниска рентабилност на вложените средства (капиталот).

УПРАВУВАЊЕ СО РЕЗУЛТАТИТЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Во текот на своето функционирање, деловниот субјект остварува одредени резултати, кои претставуваат основна цел и мотив на неговото постоење. Секако дека деловниот субјект се стреми да овозможи остварување на максимални резултати со што е можно помали вложувања.

Резултатите на деловниот субјект ги претставуваат излезните елементи (аупути) од процесот на трансформација низ кој поминуваат влезните елементи (инпути) на претпријатието како систем. Процесите на трансформација се одвиваат под дејство на многубројни влијанија кои условуваат одредени состојби и кај вложувањата и кај резултатите. Исто така, одредени фактори влијаат и врз односот меѓу резултатите и вложувањата.

Тие влијанија се со различен опфат и карактер. Некои од нив се наоѓаат во самиот деловен субјект, а некои дејствуваат од средината. Врз некои од нив претпријатието може да влијае со низа организациски мерки и активности, а врз други – не, бидејќи нивното дејство е непроменливо за дадениот период. Деловниот субјект, како економски систем, нужно мора да го насочува дејството на тие влијанија и да управува со резултатите на своето функционирање.

За таа цел, носителите на управувањето со деловниот субјект (собранието, управниот одбор, одборот на директори и другите менаџери), мора да располагаат со податоци за остварените резултати, како и за факторите кои ги условуваат резултатите.

Носителите на управувачката функција ги споредуваат резултатите со поставените цели. Воедно, доколку има потреба, интервенираат со соодветни одлуки заради корегирање на забележаните отстапувања.

Управувањето со резултатите на деловниот субјект е поврзано со утврдување на облиците во кои резултатите се искажуваат.

Појавни облици на резултатите на претпријатието

Резултатите од работењето на деловниот субјект, најчесто се изразуваат во три облици: физички обем на производството, вкупен приход и добивка.

Физички обем на производството

Физичкиот обем на производството претставува израз на произведените употребни вредности со кои се задоволуваат одредени потреби на луѓето. Во оваа смисла, употребни вредности се производите и услугите произведени во определен временски период.

Физичкиот обем на производството претставува изворен облик на остварените резултати. Другите два облици на резултатите на деловниот субјект (вкупниот приход и добивката) се изведени, бидејќи за основа на своето изразување го имаат физичкиот обем на производство.

Примената на физичкиот обем на производството како еден од начините за изразување на резултатите е лесна задача во случаи кога деловниот субјект произведува еден вид производ.

Но, често пати се случува деловните субјекти да произведуваат широк асортиман на различни производи (различни од аспект на големината, квалитетот, формата, потребата која ја задоволуваат, и др). Во такви случаи, физичкиот обем на производство се искажува со примена на посебни методолошки постапки.

Елементи на физичкиот обем на производство се: квантитет, квалитет и асортиман на производите и услугите.

Квантитетот на производите ја претставува количината на произведените употребни вредности и главно се изразува во физички мерни единици: парче, килограм, тон, метар, литар, киловатчас и сл.

Квалитетот на производот зависи од степенот на задоволување на определена потреба кај потрошувачите, од неговата способност во поголема мера и во подолг временски период да ја обавува функцијата за која е наменет. Тој произлегува од одредени технички карактеристики како што се: дизајнот, издржливоста, надворешниот изглед, тежината, работните и технолошките карактеристики, квалитетот на изработка, квалитетот на користените материјали, и др. Квалитетот на производите го определува обемот и употребливоста на производите. Технолошкиот развој, новите технологии и новите материјали влијаат врз формирање на нови квалитативни својства на производите. Квалитетот на производите е значаен и за потрошувачите (заради задоволување на нивните потреби) и за производителите (пред се', заради формирањето на цената). Во овој контекст, особено значаен е стандардниот квалитет на производите, со кој се овозможува и задоволување на барањата и потребите на потрошувачите, и економска ефикасност на производството.

Асортиманот претставува структурата на различни производи и услуги на деловниот субјект. Неговото влијание врз физичкиот обем на производството, врз нивото на цените и врз можностите за пласман, зависи од тоа колку тој е прилагоден на потребите на пазарот.

Имајќи предвид дека целите на претпријатието се остваруваат преку количината, квалитетот и асортиманот, тие претставуваат средство за остварување на целите на економијата во претпријатието.

Со реализација на производите или услугите на пазарот, претпријатието остварува вредност во паричен износ што ја претставува пазарната цена на производот односно услугата.

Целта на општеството е да остварува што е можно поголем обем на производство со соодветен квалитет, со што помали трошоци, кои ќе ги пласира на пазарот по цени прифатливи за купувачите. Оваа цел на општеството, претпријатијата ја остваруваат преку својот обем на производство кој е усогласен со сопствените цели: остварување оптимален економски успех и максимална добивка, како краен резултат на репродукцијата.

Вкупен приход

Вкупниот приход е вредносен израз на остварените резултати на деловниот субјект.

Вкупната вредност на оствареното производство и извршените услуги на претпријатието во одреден временски период (најчесто една година) го претставува неговиот брuto производ. Оваа вредност се пресметува кога остварената количина на производи и услуги ќе се помножи со нивните продажни цени.

Разликата помеѓу вкупниот приход и брuto производот се состои во тоа што во вредноста на вкупниот приход не влегува вредноста на непродадените производи кои остануваат на залиха. Воедно, во вкупниот приход се вклучува вредноста на продадените готови производи кои отпорано се чувале на залиха, а се продадени во периодот за кој се утврдува вкупниот приход.

Вкупниот приход на претпријатието го сочинуваат вредноста на продадените производи и услуги и други вредности што се остваруваат со работењето во одреден период, најчесто една година, независно од продажбата на производите и услугите.

Утврдувањето на вредноста на продадените производи и извршени услуги може да се врши врз основа на наплатена реализација, и врз основа на фактурирана реализација. Кај нас, во примена е принципот на фактурирана реализација, што значи дека за пресметка на вкупниот приход важно е производот да биде продаден, односно фактурата да му биде доставена на купувачот и да настанат должничко-доверителски односи.

Структурата на вкупниот приход може да се набљудува од два аспекти:

1. од аспект на формирање на вкупниот приход;
2. од аспект на распределба на вкупниот приход.

1. Структура на вкупниот приход од аспект на негово формирање. Формирањето на вкупниот приход ги прикажува приходите според изворите на стекнување, и тоа:

- приходи остварени од реализација на учиноци
- приходи од финансирање и
- вонредни приходи.

Приходите остварени од реализација на учиноци претставуваат најголем дел од вкупниот приход. Тие настануваат како последица на извршувањето на основната стопанска активност на деловниот субјект. Приходите остварени со реализација на учиноците ги сочинуваат:

- приходите од продажба на производи, стоки и услуги
- приходите од субвенции, дотации, компензации, поврат на давачки по основ на продажба на производи, стоки и услуги
- приходите од продажба на материјали, резервни делови и ситен инвентар
- приходите од закупнина на нематеријални и материјални вложувања кои претпријатието ги дава под закуп на одредено време, и други приходи.

При формирањето на вкупниот приход, најголемо е учеството на приходите остварени од реализација на учиноци. Кај некои деловни субјекти овие приходи сочинуваат 90% од вкупниот приход.

Приходите од реализација на учиноците се пресметуваат врз основа на продажните цени на производите и услугите. Доколку количината на производите расте, се зголемуваат и приходите од реализација на учиноците. Истата условеност и поврзаност постои и помеѓу овие приходи и продажните цени, со тоа што висината на продажните цени и другите услови на продажбата зависат од односите што се формираат помеѓу понудата и побарувачката на пазарот.

Приходите од финансирање се приходи кои произлегуваат од различните финансиски трансакции што ги извршува претпријатието. Во овие приходи спаѓаат:

- приходите од финансиските односи што деловниот субјект ги воспоставува со другите стопански ентитети, заедно учествувајќи во финансирање на некоја активност
- приходите од финансиски вложувања кои претпријатието ги прави со давање на краткорочни и долгорочни кредити. Најчест финансиски приход по оваа основа е каматата што претпријатието ја добива од должникот за позајмените средства
- приходите од позитивните курсни разлики по девизните побарувања и обврски
- другите приходи од финансирањето.

Вонредните приходи ги опфаќаат оние приходи кои не се резултат на работењето во основната стопанска дејност, туку настануваат како последица на вонредни околности. Во вонредни приходи се вбројуваат:

- приходите од продажба на постојани средства (материјални и нематеријални вложувања) чија вредност е отпишана
- приходите од вишоци
- приходите од туѓите “пенали”, награди и сл.
- приходите од наплатени отпишани побарувања на доверителите;
- остварени приходи од поранешни години; и
- другите вонредни приходи.

Основна карактеристика на вонредните приходи е таа што тие не можат да се планираат. Не постои корелативна врска со некои расходи, иако тие скоро секогаш со присутни.

2. Структура на вкупниот приход од аспект на негова распределба. Вкупниот приход се користи за покривање на вкупните расходи на претпријатието. Доколку разликата меѓу вкупните приходи и вкупните расходи е позитивна, тоа ја претставува добивката од работењето на претпријатието. Со други зборови, вкупниот приход се распределува на вкупни расходи и добивка.

Вкупните расходи се состојат од:

- трошоците на продадените учиноци
- расходите од финансирањето
- вонредните расходи.

Трошоците на продадените учиноци ги сочинуваат: материјалните трошоци, нематеријалните трошоци, амортизација, вкалкулираните бруто плати и набавната вредност на продадените стоки и материјали.

Материјалните трошоци ги опфаќаат: трошоците за материјали, електрична енергија, резервни делови и ситен инвентар кои се направени при производството на производите. Во овој вид трошоци спаѓаат и трошоците за услугите кои имаат карактер на материјални трошоци (транспортни и други услуги).

Трошоците за **амортизација** на постојаните средства, исто така влегуваат во трошоците на продадени производи.

Нематеријалните трошоци се трошоците за реклама и пропаганда, трошоците за изложби и други презентации, трошоците за саеми, осигурување на имот и лица, за исхрана, за разни даноци и придонеси кои претпријатието ги плаќа на државата пред утврдување на добивката: авторски хонорари, трошоци за заштита при работата и други трошоци.

Вкалкулираните бруто плати, како трошоци на работната сила, ги опфаќаат нето платите кои ги добиваат работниците и разните придонеси и даноци кои се плаќаат на нето платите, во согласност со законските прописи и колективните договори. Тука спаѓаат и сите надоместоци кои работникот ги добива за времето кога не работи.

Во трошоците на продадени учиноци спаѓаат и расходите кои ја претставуваат **набавната вредност на продадените стоки и материјали**, односно сите оние трошоци кои настанале и се составен елемент на цената на чинење на продадените учиноци.

Расходи од финансирање се сите оние расходи во деловниот субјект кои настануваат како последица на одредени финансиски трансакции. Овие расходи ги сочинуваат: расходите на финансирање од односите со поврзаните субјекти, каматите, негативните курсни разлики, и други расходи од финансирањето.

Расходите од финансирањето од односите со поврзаните субјекти настануваат кога други претпријатија учествуваат во финансирањето на одредени заеднички активности и вложуваат капитал во конкретното претпријатие.

Расходите за камати настануваат во врска со каматите што претпријатието ги плаќа за користење на туѓи средства, врз основа на добиени кредити од деловни банки и други субјекти.

Расходите за негативни курсни разлики настануваат кога претпријатието има непокриени девизни обврски кои, заради промена на девизниот курс се зголемуваат.

Вонредните расходи настануваат како последица на вонредни околности и не се резултат на извршувањето на основната дејност на претпријатието. Вонредните расходи ги сочинуваат: кусоците, “пеналите”, штетите, отписот на ненаплатените побарувања, расходите од поранешните години и други вонредни расходи.

При пописот на имотот често пати се утврдуваат одредени **кусоци** на готови производи, материјали, амбалажа, паричните средства и сл. Вредноста на тие кусоци претставува вонреден расход, што предизвикува соодветно намалување на добивката.

Во тек на своето работење, поради разни причини, деловниот субјект е принуден да плаќа различни **казни** и **“пенали”** за ненавремено извршување на одредени задачи. Трошоците во врска со тоа добиваат карактер на вонредни расходи.

Исто така, не е можно да се избегнат различни **штети** при работењето, кои настануваат поради бројни причини. Трошоците за нивно покривање претставуваат вонредни расходи.

Воедно, и вредноста на **отпишаните побарувања** претставува вонреден расход.

Претпријатието во одредени случаи може да констатира одредени расходи настанати порано, кои не се евидентирани и пресметани во утврдувањето на резултатите од работењето. И ваквите расходи се третираат како вонредни расходи.

Претходно е нагласено дека во структурата на вкупниот приход (од аспект на неговата распределба) учествува и добивката, чие учество, доколку е поголемо се зголемуваат и можностите за развој на деловниот субјект.

Добивка (поим, утврдување, распределба)

Поаѓајќи од барањата и потребата за воспоставување на систем на распределба кој ќе овозможи поголема самостојност на деловниот субјект во услови на послободно дејствување на пазарните законитости, во распределбата на резултатите на претпријатието, кај нас е прифатен системот на добивка. Со овој систем на распределба, добивката станува основен финансиски показател за успешноста на работењето на деловниот субјект. Нејзиното искажување претставува утврдување на цената на чинење, во која се опфатени сите елементи на производството: средствата за работа, предметите за работа и трошоците на работната сила.

Системот на добивка тргнува од претпоставката дека при утврдувањето на резултатите на претпријатието, од вкупниот приход треба да се надоместат трошоците на сите елементи на производството, а не само трошоците на предметите и средствата за работа.

Со тоа, во системот на добивка, најпрво се осигурува реално вреднување на сите фактори на производството, а после тоа се утврдува добивката.

Врз таа основа, добивката се утврдува како разлика помеѓу вкупните приходи и вкупните расходи на претпријатието:

$$D_o = VP - BP$$

при што:

D_o - добивка;

VP - вкупни приходи;

BP - вкупни расходи.

Имајќи ги предвид елементите кои влегуваат во категориите “вкупни приходи” и “вкупни расходи”, формулата за утврдување на добивката во развиен облик може да се претстави на следниот начин:

$$D_0 = (\text{ПРУ} + \text{ПФ} + \text{ВП}) - (\text{ТПУ} + \text{РФ} + \text{В})$$

во која симболите го имаат следново значење:

D_0 - добивка
 ПРУ - приходи од реализација на учиноци
 ПФ - приходи од финансирање
 ВП - вкупни приходи
 ТПУ - трошоци на продадени учиноци
 РФ - расходи на финансирање
 В - вонредни расходи.

Набљудувана од овој аспект, остварената добивка претставува вишок на приходите над расходите. Добивката, како таков резултат, претставува основа за нови вложувања и остварување на проширена репродукција. Имено, со покривање на вкупните расходи се остварува проста репродукција, додека со добивката може да се финансира проширената репродукција.

Доколку деловниот субјект во своето работење дојде во ситуација во која вкупните расходи се поголеми од вкупните приходи, тогаш велиме дека тој има негативен финансиски резултат, односно загуба:

$$З = \text{ВП} < \text{ВР}$$

Загубата, како негативен резултат, може да се покрие на еден од следниве начини:

- со дотации на основачите на деловниот субјект или на други субјекти кои имаат интерес претпријатието да опстане и да продолжи да работи (деловни банки, купувачи, добавувачи и сл.)
- со отпишување на побарувањата од доверителите на претпријатието. Доверителите се согласуваат да ги отпишат своите побарувања спрема претпријатието кога економски се заинтересирани претпријатието кое има загуба да продолжи да работи;
- со користење на средствата за резерви и средствата за заедничка потрошувачка за намалување на загубата;
- со намалување на сопствениот капитал преку продажба на имот на претпријатието.

Ако загубата не може да се покрие со овие начини, тогаш се покренува стечајна постапка, која може да заврши и со ликвидација на претпријатието.

Во интерес на секое стопанство е претпријатијата да работат успешно, односно да остваруваат добивка. Исто така, стопанството и државата имаат интерес претпријатијата да искажуваат реални резултати, бидејќи искажувањето на нереални резултати доведува до погрешни информации кои можат да им нанесат штета на сите учесници што се вклучени во водењето на одреден бизнис. Затоа, секоја држава, со цел да ги заштити сите стопански субјекти и да обезбеди правна

сигурност, со законски прописи го регулира прашањето на санација на претпријатијата кои деловната година ја завршуваат со загуба.

Остварувањето на добивка (профит) е главна цел скоро на сите претпријатија, и на големите и на малите. Големината на остварениот деловен резултат влијае врз економската и пазарната вредност на претпријатието. Добивката ја зголемува вредноста на претпријатието, а загубата ја намалува. Постапката на утврдување на деловниот резултат се темели на евидентираниите, реално остварените приходи и расходи, во согласност со актуелните даночни прописи.

Мерењето на остварениот деловен резултат на претпријатието за одреден период (нпр, месец, квартал или година) е едно од најважните сметководствени прашања. Утврдувањето на деловниот резултат не е техничко односно пресметковно прашање. Пресметката на остварената добивка на претпријатието за одреден период може да биде поврзано со различни потешкотии. Добивката е мерило кое покажува колку претпријатието ја подобрило својата економска вредност со работењето во одреден период, што не може секогаш објективно и едноставно да се утврди.

Деловниот резултат на претпријатието може да биде позитивен (добивка) или негативен (загуба). Добивката како позитивен финансиски резултат има повеќе облици. Обично се пресметуваат и се следат следниве видови на добивка: бруто добивка, деловна добивка и нето добивка.

Бруто добивката се одредува како разлика помеѓу вкупниот приход и трошоците за продадените производи, во кои не се вклучени трошоците настанати надвор од производството.

Деловната добивка (добивка од работењето) е разлика меѓу бруто добивката и трошоците за администрирање и продажба. Тоа е добивката на која се пресметува данокот на добивка, затоа и се вика добивка пред оданочување.

Нето добивката се пресметува како разлика меѓу деловната добивка и пресметаните износи на данокот на добивка. Затоа оваа добивка се вика добивка после оданочување. Нето добивката е зголемување на чистиот имот на претпријатието што е резултат на неговото работење во одреден период. Ова зголемување обично е поврзано со зголемување на вкупните средства на претпријатието.

Постапката за пресметување на деловниот (финансискиот) резултат се прикажува во пресметката на загуби и добивки која содржи податоци добиени од изворните сметководствени евиденции. Скратен пример за добивка и загуба е прикажан на следната табела.

Табела: Облици на деловен резултат

Реден број	Ставки	Износ во денари
1	Вкупна вредност на продажбата	3 060 000
2	Одобрени попусти (2 %)	21 200
3	Приход од продажба (ред 1 – ред 2)	2 998 800
4	Трошоци на продадените производи	1 908 000
5	Бруто добивка (ред 3 – ред 4)	1 000 090
6	Трошоци на управата на продажба	90 000
7	Деловна добивка (добивка пред оданочување (ред 5 – ред 6)	1 000 000
8	Данок на добивка (25 %)	250 000
9	Нето добивка (добивка после оданочување (ред 7 – ред 8)	750 000

Во пазарно стопанство, претпријатијата се стремат да ја максимизираат добивката со своето работење. Бидејќи добивката е разлика меѓу приходите и расходите, претпријатието мора да настојува да ги зголеми своите приходи, притоа водејќи сметка и за движењата на трошоците на работењето. Пораст на приходите се постигнува со зголемување на обемот на производството или со повисоки продажни цени на производите. Но, можностите за претпријатијата да влијаат врз приходите се ограничени од движењата на пазарот. Освен тоа, треба да се знае дека иако при зголемување на обемот на производство растат приходите, не мора да расте и добивката. Движењето на добивката ќе зависи од влијанието на производството врз трошоците. Ако трошоците растат побрзо од обемот на производство, добивката може да опаѓа при зголемување на производството. Добивката може да се зголеми со намалување на трошоците при исто или поголемо ниво на производство.

Распоредот на остварената нето добивка, најчесто се врши на следниве три дела: дел за претпријатието, дел за сопствениците и дел за менаџерите и вработените.

Еден дел, или целата вкупна добивка, може да се остави во претпријатието во вид на задржана добивка, и во вид на резерва на капитал. Од добивката, сопствениците можат да добијат дивиденда и други накнади. Освен тоа, во дел од добивката можат да учествуваат и менаџерите и другите вработени кога им се доделуваат награди за придонес во успешноста на претпријатието.

Точен и објективен систем на пресметка и распределба на деловниот резултат му е потребен на секое претпријатие, но особено е важен во ортачките претпријатија, односно во друштвата со ограничена одговорност. Остварената добивка се дели меѓу два или повеќе сопственици (ортаци), на начин кој е утврден со партнерскиот договор кој обично се составува во писмен облик. На ортаците им е потребна точна и правовремена информација за резултатите од работењето, за секој од нив да може да донесува објективни одлуки за проширување на дејноста, за вложување на дополнителен капитал или за продажба на својот удел во претпријатието. Распределбата на остварениот резултат најпогодно може да се изврши врз основа на праведен план со кој се

утврдуваат три дела на нето добивката: плаќање на индивидуалните услуги кои ортаците ги пружаја во претпријатието, накнада (камата) за користење на вложениот капитал и награда за претприменичката функција на преземање на ризикот. Ортаците кои се полно работно време ангажирани во претпријатието, имаат право на удел во добивката, за разлика од ортаците кои активно не учествуваат во работењето на претпријатието. Исто така, ортаците со поголем удел на капитал имаат право на поголем удел во нето добивката на претпријатието, и сл.

Средствата создадени со профитабилно работење можат да бидат задржани во претпријатието заради финансирање на понатамошниот развој, или повлечени од страна на сопствениците. Голем број крупни претпријатија настанале со задржување на добивката и со нејзино вложување во купување на нови постројки и опрема, или во развој на нови производи, или пак во ширење на пазарот на продажба на нови подрачја.

Потребно е да напомене дека вложувањата кои сопственикот повремено ги врши во претпријатието го зголемуваат имотот на претпријатието, но не значат приход. Исто така, повременото повлекување на дел на капиталот од претпријатието кое може да го врши сопственикот, не значи расход. Вложувањето и повлекувањето на капиталот кое го врши сопственикот на претпријатието не влијаат врз добивката и затоа не се прикажуваат во сметката на добивка и загуба. Се прикажуваат само во билансот, затоа што влијаат врз финансиската положба на претпријатието, односно на неговата структура на средства и капитал.

Проценување на вредноста на претпријатието

Бидејќи претпријатието е предмет за размена (купопродажба) на пазарот, како и сите други стоки, мора да има своја цена која е паричен израз на неговата вредност. За формирање на цената на претпријатието потребно е да се изврши проценка на неговата вредност. Според тоа, главните причини за спроведување на постапка за проценка на вредноста на претпријатието е промена на сопственикот (купување односно продажба, пренос на удел, емисија на нови акции, приватизација, национализација на претпријатието) и спојување на претпријатието. Причините за проценка на вредноста на претпријатието можат да бидат и одредени одлуки кои повремено се донесуваат, како што се давање на претпријатието под закуп (наем) или под хипотека (како гаранција за добивање на заем).

Оние кои сакаат да вложуваат во претпријатието, најпрво со проценка на неговата вредност доаѓаат до информации со кои ќе го намалат својот инвестициски ризик. Притоа, не се важни само информациите за состојбата со имотот на претпријатието, туку и севкупната сегашна и очекувана финансиска и пазарна состојба на претпријатието. Затоа, задачата на проценувањето е утврдување на идните резултатите од работењето (можните добитоци) кои се изразуваат во облик на парични текови (англ. cash flow) и со постапките на дисконтирање на сведување на сегашната вредност. Притоа, не е

прифатливо утврдување на вредноста на поединечни делови на претпријатието, туку исклучиво на претпријатието како целина која може да има поголема вредност од збирот на поединечните вредности на неговите делови (ефект на синергија). Методите за проценување на вредноста на претпријатието кои најмногу се користат во пракса можат да се поделат на две основни групи – статички и динамички методи.

Статичките методи поаѓаат од утврдување на вредноста на имотот на претпријатието во одреден момент, односно според билансот на претпријатието. Можат да се пресметаат два вида на вредност на претпријатието: книговодствена и ликвидациска вредност.

Книговодствената вредност поаѓа од податоците на билансот во која најпрво е потребно да се извршат сите исправки (да се отстранат скриените добитоци и губитоци), а потоа да се пресмета вредноста на чистиот имот (нето книговодствената вредност на претпријатието). Вредноста на чистиот имот се добива како разлика на вкупниот имот (активата) и обврските на претпријатието.

Ликвидациската вредност се темели на проценка на вредноста на поединечните ставки во активата на биланс, односно добиената вредност покажува колку вкупно би се добило со ликвидација на претпријатието, и со продажба на неговите поединечни делови. Јасно е дека со постапката на проценување на ликвидациската вредност на деловите на претпријатието се добива пониска вредност на вкупниот чист имот на претпријатието во однос на проценката на книговодствената вредност на целината на претпријатието.

Статичките методи не се погодни за конечна оценка на вредноста на претпријатието затоа што не ги земаат предвид немерливите зголемувања и намалувања на вредноста на претпријатието. Имено, вредноста на претпријатието може да ја зголемат сите негови стекнати предности на пазарот и во производството (угледот, склучените договори, деловните врски, новиот производ, способните менаџери, квалификуваните работници, и др). Исто така, можни се и одредени намалувања на неговата вредност кои не се видливи во билансот, како што се недоспеаните обврски или застареноста на производите и технологијата.

Динамичките методи ја мерат постоечката (сегашна) состојба, но и перспективите на претпријатието. Проценките се темелат на проучување на развојниот тренд и динамиката на остварените резултати. Тежиштето е на проучување на условите на работењето и плановите за развој. Се проценуваат очекуваните резултати за ограничен или неограничен период. Паричните текови на резултатите (добитоците) со дисконирање се пресметуваат на сегашна вредност.

Вложувањето на капитал во сопствено претпријатието (ново или постоечко) претставува ризичен деловен потфат. При стекнувањето на сопственост и водење на претпријатието, претприемачот вложува и средства, и време, и лична енергија, притоа жртвувајќи некои други можности. На ризик се изложува сопствениот имот и почитта кон самиот себе. Дури и во најповолни околности можноста за неуспех е голема. Во неповолни деловни услови неуспехот е скоро неминовен.

Ниеден познат метод на проценка не ја дава вистинската вредност на претпријатието. Затоа е потребно да се користат повеќе методи на

проценка и да се утврди распонот во кој вредноста на претпријатието се движи. Врз основа на информациите добиени со проценка може да се утврди цената и другите услови за продажба на претпријатието. Колку проценките се подобри, толку е поголема веројатноста дека ќе се утврди неговата реална цена. Таа не смее да биде толку висока за потенцијалните нови сопственици да не можат да го купат претпријатието, а ни толку ниска за сегашните сопственици да не ја добијат реалната накнада за него.

Користена литература:

- Таки Фити (2006): “Основи на економијата”, Скопје.
- Проф. д-р Димитар Бојациоски, проф. д-р Олгица Блажеска (2003): “Економика на претпријатие”, Второ, дополнето и преработено издание, Економски факултет, Скопје.
- Ruffin R. J., Gregory P. R. (1988): “Principles of Economics”, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Meler M. (1999): “Marketing”, Ekonomski fakultet, Osijek.
- Encyclopedia Britannica, 2010 Edition, ISBN:978-1-59339-837-8.
- Law Jonathan (2009): “A Dictionary of Business and Management”, Oxford University Press, USA.
- Downes John, Goodman Jordan Elliot (2010): “Dictionary of Finance and Investment Terms”, Barron's Educational Series.
- www.wordiq.com.
- www.merriam-webster.com/dictionary.
- Marijan Karic (2005): “Ekonomika preduzeca”, Sveuciliste Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Drugo izdanje, Osijek.
- Завод за статистика на Македонија.
- “SME Facts and Issues”, Stanworth and Purdy, 2003.
- Закон за трговски друштва, "Службен весник на Република Македонија" бр. 28 од 30 април 2004.
- Бојациоски Д, Блажеска О, 2009, Економика на претпријатие (трето, преработено и дополнето издание), Економски факултет, Скопје.
- Paunovic Blagoje (2009): “Ekonomika preduzeca: Preduzece, okruzenje i ulaganja”, cetvrto izdanje, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- www.wordiq.com.
- www.merriam-webster.com/dictionary.
- Ruffin R. J., Gregory P. R. (1988): “Principles of Economics”, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Britannica Encyclopedia.
- Business Dictionary.
- Financial and Investment Dictionary.
- Drucker P.F. (1986): “Innovation and Entrepreneurship“, Harper and Row, New York.
- Завод за статистика на Македонија.
- Gareth R. Jones, Jennifer M.George, Charles W.L. Hill, “Современ менаџмент”, второ издание, стр.14.
- Quin r, Rohbagh – “A Spartal model of Effectiveness Criteria: Towards a competing Vales Aproach to organizational analysis” , Management science , Vol 29, no 3, March 1983.
- Draft r.l. Organisational theory and Desining , West Publishing Company sain Paul , 1992.
- Pierce , J.L. R.B. Dunhun, Managing, scott –Foresman London 1990.

- Quenn. R.E., C. Cameron -“Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: “Some Preliminary Evedence”, Management Science, Vol.29. N° 1, January 1983.